



Universidade de Aveiro
Ano 2017

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia
Industrial e Turismo

**SALVADOR
MANUEL PEREIRA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*
NO ÂMBITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**



**SALVADOR
MANUEL PEREIRA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*
NO ÂMBITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria João Machado Pires da Rosa, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e da Doutora Marlene Amorim, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho final à minha família, especialmente à minha esposa e filho pelo incansável apoio.

O júri

Presidente

Professora Doutora Leonor da Conceição Teixeira
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes Moura Sá
professora auxiliar com agregação da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Professora Doutora Maria João Machado Pires da Rosa
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Permite-me com meu sincero e profundo agradeço a todos aqueles que me apoiaram durante o percurso acadêmico e na realização de investigação e elaboração deste trabalho final.

O meu sincero e profundo agradeço:

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Maria João Machado Pires da Rosa e Professora Doutora Marlene Amorim, pela dedicação na orientação e supervisão;

Aos todos os meus docentes do Curso Engenharia e Gestão Industrial, pela formação e transferência de ciência e conhecimento;

Ao dirigente da CCT-NCBA que me permitem realizar a investigação na sua instituição;

À toda minha família pela incansável apoio no qualquer momento e qualquer forma durante o meu percurso acadêmico;

palavras-chave

Avaliação de desempenho, *balanced scorecard*, *analytical hierarchy process*, cooperativa de café

resumo

O crescimento competitivo no mundo empresarial hoje em dia, obriga o ator empresarial a pensar de maneira e forma estratégica a fim de sustentar a capacidade competitiva da empresa. A capacidade competitiva da empresa hoje em dia tem a ver com o valor que a empresa fornece ao mercado. Este valor encontra-se em três aspetos importantes: qualidade de produto ou serviço, custo e entrega. Portanto, para produzir esse valor, os gestores devem pensar e formular bem a estratégia e garantir que a mesma é bem operacionalizada. Uma das ferramentas utilizada neste contexto é avaliação do desempenho que a empresa faz no sentido de avaliar os progressos empresariais, bem como os desafios que lhe vão surgindo. Esta avaliação tem, por sua vez, efeitos ao nível da definição e formulação da estratégia empresarial.

Neste contexto, o trabalho realizado consistiu na conceção de um modelo de avaliação de desempenho para a empresa CCT-NBCA, que tem como objetivo auxiliar a formulação, execução e avaliação da estratégia de desenvolvimento da empresa, a fim de manter a sua existência em face do mundo de negócios competitivo. O modelo de avaliação referido, baseia-se no *Balanced Scorecard*, que é composto por quatro perspetivas diferentes, englobando aspetos financeiros e não financeiros. O trabalho realizado incluiu as seguintes fases: entrevistas com gestores da empresa; análise da informação recolhida nas entrevistas; elaboração e distribuição dos questionários de ponderação das prioridades das perspetivas, objetivos e indicadores do modelo de avaliação do desempenho proposto; tratamento dos dados recolhidos com os questionários e, finalmente, proposta de um *Balanced Scorecard* para a CCT-NCBA.

O resultado do estudo realizado indica que das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, a perspetiva cliente é considerada a mais importante, ou seja, surge como a perspetiva chave, que possui o maior valor de nível de prioridade. Dentro desta perspetiva, o indicador grau de satisfação dos clientes é aquele que surge com um maior nível de prioridade. O *Balanced Scorecard* proposto configura-se como um ponto de partida para a definição, avaliação e controlo da estratégia da empresa, que poderá ser utilizado de acordo com as necessidades da mesma.

keywords

Performance evaluation, balanced scorecard, analytical hierarchy process, coffee cooperative

abstract

The competitive growth in today's business world, forces companies' actors to think strategically in order to sustain companies' competitive capacity. The competitive capacity of a company nowadays is in the value that the company provides to the market. This value lies in three important aspects: quality of product or service, cost and delivery. Therefore, to produce this value, managers must think and formulate the strategy well and ensure that the strategy is well acted. One of the tools used in this context is performance evaluation, through which the company assesses its business progress as well as the challenges encountered. Performance evaluation has then a significant effect on the definition and formulation of business strategy.

In this context, the work carried out consisted in the design of a performance evaluation model for the CCT-NBCA company, which aims to help the company in the formulation, execution and evaluation of its development strategy, to maintain the company's existence in the face of a competitive business world. The performance evaluation model proposed is based on the Balanced Scorecard that is composed of four different perspectives, encompassing financial and non-financial aspects. This study was carried out in the following phases: interview with managers; analysis of the information collected through the interviews; preparation and distribution of the questionnaires designed to assess the perspectives, goals and indicators priorities; analysis of the data collected through the questionnaires; and, finally, development of a proposal for a *Balanced Scorecard* to the CCT-NCBA.

The results of the study indicate that the Balanced Scorecard client perspective is the most important one, meaning it is a key perspective. Furthermore, within this perspective the customer satisfaction indicators was the one with a higher level of priority

The proposed *Balanced Scorecard* can be considered as point of departure for the definition, assessment and control of the company strategy, which may be used by it according to its needs.

ÍNDICE

CAPITULO I.....	1
INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO II.....	5
ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
2.1. Desempenho e Avaliação Desempenho.....	5
2.1.1. Desempenho	5
2.1.2. Avaliação Desempenho.....	6
2.2. Balanced Scorecard	9
2.2.1. Pilares do BSC.....	11
2.2.2. Os Cinco Princípios do BSC	14
2.2.3. Perspetivas do BSC.....	16
2.2.4. Relações de Causa-efeito.....	21
2.2.5. O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégia	22
2.2.6. Implementação do Balanced Scorecard	26
2.2.7. Balanced Scorecard vs Sistema Tradicional.....	32
2.2.8. Benefícios e Apreciações críticas ao Balanced Scorecard	34
2.3. Analytic Hierarchy Process	39
2.3.1. A Hierarquia de AHP	41
2.3.2. Comparação de Pares (Pairwise Comparison)	42
2.3.3. Consistência logica	43
2.3.4. A Síntese	44
METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	47
3.1. Objetivo do Estudo	47
3.2. Tipos de Estudo, Fontes de Informação e Objeto de Investigação	47
3.3. Tratamento de Dados com Método AHP	48
3.4. Metodologia Para Implementação do BSC	50
CAPITULO IV	53
ESTUDO DO CASO	53
4.1. Apresentação da Empresa	53
4.1.1. Perfil da Empresa.....	53
4.1.2. Estrutura Organizativa	56
4.2. Relevância do Balanced Scorecard para a Empresa CCT-NCBA.....	58
4.3. A conceção do Método BSC na Avaliação do Desempenho	59
4.3.1. Identificação do Projeto de Medição.....	59

4.3.2.	Conseguir um Consenso Sobre os Objetivos Estratégicos	59
4.3.3.	Selecionar e Desenhar os Indicadores	62
4.3.4.	Construção do Plano de Implementação	66
4.4.	A Priorização com o Método AHP	70
4.4.1.	Média Geométrica.....	70
4.5.	Análise de Dados com Software Expert Choice.....	75
4.5.1.	Análise do Nível das Perspetivas	75
4.5.2.	Análise dos Níveis de Prioridade dos Objetivos Estratégicos	76
4.5.3.	Análise global dos níveis de prioridade relativa dos indicadores	78
4.6.	Análise e Discussão dos Resultados	80
CAPITULO V		85
CONCLUSÕES		85
5.1.	Limitações do Estudo	86
5.2.	Recomendações Para Futura Investigação	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		87
ANEXOS.....		89

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Balanced Scorecard.....	11
Figura 2. Cadeia de valor e os processos operacional associados	19
Figura 3. Interdependência de BSC	20
Figura 4. Exemplo de uma cadeia de relação causa e efeito	21
Figura 5. Tradução a visão e a estratégia em quatro perspectivas	23
Figura 6. BSC como sistema de gestão estratégica.....	24
Figura 7. Exemplo duma Hierarquia de AHP.....	41
Figura 8. Mapa estratégica da CCT-NCBA.....	68
Figura 9. Árvore hierárquica de avaliação do desempenho da CCT- NBCA.....	69
Figura 10. Proposta de modelo de avaliação e gestão do desempenho para a empresa CCT- NCBA (Fonte: elaboração própria).....	83

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1. Diferenças nas perspetivas do BSC entre organização sem fins lucrativos e serviços publico e o setor privado	31
Tabela 2. Escala de comparação do AHP.....	43
Tabela 3. Índice Aleatória (RI).....	44
Tabela 4. Passos de implementação o BSC proposta pelo Kaplan & Norton.....	50
Tabela 5. Passos na Implementação o BSC proposta de Olve, Petri, Roy & Roy	51
Tabela 6. Distribuição Funcionários em Níveis de Educação	57
Tabela 7. Distribuição Funcionários por Divisão	57
Tabela 8. Indicadores identificados para cada objetivo estratégico das quatro perspetivas do BSC.....	62
Tabela 9. Médias geométricas dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre perspetivas.....	70
Tabela 10. Médias geométricas dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os objetivos estratégicos da perspetiva financeira.....	71
Tabela 11. Médias geométricas dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os objetivos estratégicos da perspetiva clientes	71
Tabela 12. Médias geométricas dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os objetivos estratégicos da perspetiva processo interno.....	71
Tabela 13. Médias geométricas dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os objetivos estratégicos da perspetiva de desenvolvimento e aprendizagem	72
Tabela 14. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico crescimento de negócio – perspetiva financeira.....	73
Tabela 15. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico assegurar a qualidade – perspetiva clientes	73
Tabela 16. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico reduzir o impacto ambiental do processo – perspetiva processo interno.....	73
Tabela 17. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico qualificação de recursos humanos – perspetiva desenvolvimento e aprendizagem	74
Tabela 18. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico aumento da motivação e satisfação dos colaboradores – perspetiva desenvolvimento e aprendizagem	74

Tabela 19. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico desenvolvimento de novos produtos – perspectiva desenvolvimento e aprendizagem	75
Tabela 20. Alinhamento dos indicadores por ordem dos níveis de prioridade relativa que lhes foram atribuídos	80

ÍNDICE DE QUADRO

Quadro 1. Níveis de prioridade das quatro perspectivas	75
Quadro 2. Níveis de prioridade dos objetivos estratégicos da perspectiva de financeira	76
Quadro 3. Níveis de prioridade relativa dos objetivos estratégicos da perspectiva de clientes	77
Quadro 4. Níveis de prioridade dos objetivos estratégicos da perspectiva de processo interno	77
Quadro 5. Níveis de prioridade relativa dos objetivos estratégicos da perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem	78
Quadro 6. Níveis de prioridade relativa dos indicadores	79

LISTA DE SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*
AHP - *Analytic Hierarchy Process*
ASEAN - *Association of Southeast Asian Nations*
CCT - *Cooperativa de Café Timor*
CEO - *Chief Executive Officer*
CI - *Consistency Index*
CPLP - *Comunidade dos Países de Língua Portuguesa*
EUA - *Estados Unidos da América*
FLO - *Fair Trade Certification Labelling Organizations International*
MADM - *Multi Attribute Decision Making*
NCBA – *National Cooperatives and Business Association*
PUSKUD - *Pusat Koperasi Unit Desa*
RI - *Random Index*
TDB - *Tableau de Bord*
TERADP - *Timor Leste Economic Rehabilitation and Development Project*
UPS - *United Parcel Service*
USAID - *United States Agency for International Development*
USM&R - *The United States Marketing & Refining*

CAPITULO I

INTRODUÇÃO

O atual crescimento da concorrência entre as empresas faz com que os gestores tenham que pensar de forma estratégica, a fim de sustentar a capacidade competitiva das empresas. O pensamento estratégico não se deve resumir a um enfoque no desempenho financeiro, devendo ter também em consideração o desempenho dos aspetos intangíveis e não financeiros das empresas enquanto fatores decisivos. Com base nesta ideia, a definição de estratégias deve ser o primeiro passo para alcançar a visão e missão da organização.

No entanto, o sucesso da empresa não passa apenas pela definição estratégica, mas também pela sua implementação e execução, que devem ser adequadas e alinhadas com as várias dimensões e estrutura da empresa. Isto pressupõe a adoção de práticas de avaliação do desempenho da empresa, que integrem elementos financeiros e não-financeiros. O *Balanced Scorecard* é um método integrado de avaliação desempenho que contempla a avaliação destes dois elementos.

Timor Leste é um país recente, que conquistou a sua independência no século XX. O país situa-se entre dois grandes países, Indonésia e Austrália, o que o torna um país estratégico na zona da Ásia-Pacífico. Além da sua posição estratégica, o país está em processo de se tornar um membro da ASEAN, uma das maiores organizações no Sudeste Asiático; além disso, o país, é um membro da CPLP. O processo de integração nestas organizações não é certamente fácil, pois o mundo de hoje caracteriza-se por um mercado livre e altamente competitivo, o que implica que os vários países se preparem adequadamente para o mesmo, definindo o seu próprio propósito. Esta preparação não pode ser apenas focada no relacionamento político, mas precisa igualmente de ter em conta o ponto de vista económico, que é vital e que deve ser um fator decisivo da responsabilidade de todas as entidades, governo e setores privados. Esta preparação visa assegurar que o setor produtivo do país deve ser capaz de competir com os dos países membros da ASEAN, membros da CPLP e especialmente com os restantes países a nível mundial. Por isso, o setor privado e o governo devem saber que no mundo de hoje os rápidos avanços na indústria, tanto

na manufatura como nos serviços, exigem que as empresas se desenvolvam constantemente, o que significa que o funcionamento das organizações se tornam mais complexos. Neste contexto, as empresas devem apostar na sua melhoria contínua e no assegurar dos seus ativos tangíveis e intangíveis. A melhoria contínua deve necessariamente ser baseada num sistema de avaliação de desempenho, que por sua vez deve permitir cumprir os objetivos estratégicos definidos.

A Cooperativa Café Timor (CCT) é uma empresa timorense envolvida na transformação e comercialização de café orgânico de Timor. A CCT foi estabelecida em 2000, sob o Projeto de Reabilitação Económica e Desenvolvimento de Timor (TERADP), que está a ser implementado pela Associação Nacional de Cooperativas e de Negócios dos EUA (NCBA), sob apoio da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). Inicialmente o programa foi desenvolvido pelo NCBA em cooperação com Timor Leste através do Centro de União Cooperativas Rural (PUSKUD), com a missão de desenvolver o café orgânico como um produto de Timor Leste no mercado internacional.

A razão para a escolha da empresa CCT como campo do estudo empírico, deveu-se ao facto de que a empresa faz parte de um setor produtivo nacional que conseguiu atingir o mercado nível internacional com vários produtos nacionais, especialmente com o produto café, que é considerado o segundo maior produto nacional do país depois de petróleo. O café é um recurso renovável e, como tal, a empresa tem preocupações ao nível da sua sustentabilidade futura. Mas, para garantir o futuro da empresa e a sua sustentabilidade nos mercados nacional, regional e mundial, cada vez mais competitivos, a empresa necessita de tomar a iniciativa de rever a sua posição para o futuro, através de uma análise da sua situação atual e da formulação de futuros cenários com identificação de todos os seus fatores críticos de sucesso.

Portanto, este trabalho tem como objetivo geral conceber um modelo de BSC para aplicar à CCT, o qual possibilite à empresa fazer uma avaliação do nível de desempenho da organização de acordo com as 4 dimensões do *Balanced Scorecard*.

Os principais resultados a alcançar com a realização deste trabalho são os seguintes:

1. Identificação dos objetivos estratégicos para a CCT de acordo com as perspetivas do *Balanced Scorecard*.

2. Identificação dos indicadores a incluir no modelo para medir os objetivos estratégicos de cada perspetiva.
3. Priorização dos indicadores com base no método AHP.
4. Proposta de um modelo de BSC para empresa, que possa vir a ser utilizada para a avaliação e gestão do seu desempenho, tendo em consideração a sua missão e os objetivos de desenvolvimento estratégico.

O estudo realizado organizou-se nas seguintes fases principais:

1. Entrevistas aos gestores relevantes

Estas entrevistas foram realizadas aos seguintes gestores: o diretor da empresa, o chefe do departamento de finanças, o chefe do departamento de recursos humanos, o chefe do departamento de marketing e o gestor de produção. Considerou-se que estes gestores têm um papel relevante e apropriado para fornecer informações sobre os objetivos estratégicos da CCT alinhados com a missão da empresa relativamente às quatro perspetivas do BSC.

2. Análise dos resultados das entrevistas

Nesta fase, com base nas informações recolhidas através das entrevistas realizadas, e tendo em consideração a revisão da literatura relevante, bem como a observação feita pelo próprio investigador, foram identificados os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores para cada uma das quatro perspetivas do BSC.

3. Elaboração e distribuição dos questionários de ponderação

Os objetivos estratégicos e os indicadores identificados foram compilados nos questionários de ponderação, com o objetivo de estabelecer uma *pairwise comparison* de AHP com recurso a uma escala 1 até 9. Estes questionários foram distribuídos aos mesmos gestores entrevistados na primeira fase.

4. Tratamento das respostas obtidas com os questionários de ponderação recorrendo para o efeito ao software *expert choice* de AHP.

Nesta fase os resultados obtidos com os questionários de ponderação foram analisados com recurso ao AHP para identificação dos indicadores locais e globais prioritários.

5. Proposta de *Balanced Scorecard*

Na última fase deste trabalho elaborou-se uma proposta de implementação do método BSC, construindo-se um mapa estratégico que garante o alinhamento

entre os objetivos estratégicos e os indicadores para as 4 perspetivas de avaliação do desempenho.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo faz-se uma breve introdução ao tema do trabalho, apresenta-se o objetivo do trabalho realizado e a metodologia seguida. No segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico do tema escolhido, focando-se o conceito de avaliação do desempenho, o método BSC e a sua utilização para a avaliação do desempenho, bem como enquanto ferramenta de gestão de estratégia. Ainda neste capítulo é explicado o método AHP como ferramenta auxiliar para avaliar e ponderar os indicadores do desempenho de cada perspetiva do BSC.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia seguida na realização do presente trabalho, incluindo as fases do estudo empírico e teórico.

No quarto capítulo apresenta-se o estudo empírico realizado e os resultados do mesmo, os quais contemplam a resposta à questão inicial do trabalho realizado.

Finalmente, e no último capítulo, apresentam-se as principais conclusões do trabalho realizado, bem como recomendações necessárias à melhoria do sistema de avaliação do desempenho e a futuros trabalhos sobre o tema.

CAPITULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No capítulo anterior fez-se uma breve introdução sobre a empresa estudada, contextualizando-a no ambiente mais alargado do contexto geográfico em que a mesma se situa. Além disso, apresentou-se a razão para o estudo realizado nesta mesma empresa, bem como o objetivo do mesmo. Neste capítulo, faz-se uma revisão da literatura base para o estudo empírico realizado na empresa, nomeadamente discutem-se os temas do desempenho e da sua avaliação, o método *Balanced Scorecard* e o AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

2.1. Desempenho e Avaliação do Desempenho

2.1.1. Desempenho

O desempenho é muitas vezes interpretado como o resultado de trabalhos realizados em qualidade e quantidade, e reflete o nível de realização das metas, objetivos, missão e visão da empresa. O desempenho também é considerado como um ponto de referência para melhoria da sustentabilidade da empresa num mundo de negócios competitivo.

Existem várias definições de desempenho. De acordo com Lebas et Euske, (2002, citados por Rodrigues, 2010: 46), “O desempenho refere-se, simultaneamente, à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspetiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo”.

O conceito de desempenho é relativo e dinâmico, sobretudo porque cada entidade tem um objetivo próprio a atingir relacionado com os recursos, o tempo e os seus métodos de trabalho. Portanto, e de acordo com Lebas et Euske (2002, citado por Rodrigues, 2010:47) este “é um conceito dinâmico, onde coexistem múltiplas dimensões, não necessariamente consistentes umas com as outras”.

Ao desempenho estão habitualmente associados dois componentes diferentes, difíceis de separar, o desempenho individual e o desempenho organizacional. O desempenho individual é normalmente considerado como um motor do desempenho organizacional, pois a organização é o conjunto de pessoas que trabalham num mesmo sistema para atingir o objetivo comum traçado. O desempenho individual

reflete-se na capacidade de realizar os deveres e responsabilidades individuais num processo com muita responsabilidade, bem como no cumprimento das regras existentes, tendo em consideração as influências exteriores e as entidades relevantes. Assim, segundo Almeida (2013:5) “não se deve entender a avaliação do desempenho apenas como a avaliação da performance individual ou dos colaboradores; deve este, no entanto, constituir o segundo passo a dar num processo em que primeiramente são definidos os objetivos estratégicos para a organização bem como a sua monitorização. Ao comunicar os objetivos da organização aos colaboradores, deverá ser possível medir a sua performance ao desempenhar a função que lhes foi atribuída, tal como o seu envolvimento e contribuição para o sucesso dos resultados da organização”.

Numa organização *profit oriented*, a eficácia e a eficiência são habitualmente dois aspetos chave para o desempenho organizacional. A eficiência tem a ver com a gestão dos recursos ao máximo para alcançar os resultados desejados; os recursos em questão são habitualmente o dinheiro, tempo, materiais, energia e informação. Segundo (Neely, 1998 citado por Silva, 2005:11) “a eficiência é a capacidade da organização em utilizar os seus recursos de forma adequada ao padrão definido, podendo estar relacionado com a produtividade, qualidade e tempo. A eficiência é mensurável, por exemplo, através da avaliação do grau de utilização económica dos recursos da organização”.

A eficácia reflete o nível do sucesso da organização e a meta atingida. Ao contrário da eficiência, a eficácia não se centra no custo, estando mais focalizada no tempo. Segundo Neely (1998, citado por Silva, 2005:11) a “eficácia é a medida da relação entre objetivos e resultados, sendo de vital importância para qualquer organização. Por exemplo, refere-se ao grau de satisfação dos requisitos dos clientes”.

2.1.2. Avaliação Desempenho

É necessária a avaliação do desempenho da empresa para ver o alcance do sucesso da empresa ou o seu fracasso na implementação da estratégia que foi definida. A medição de desempenho deve ser sempre articulada com visão, missão, objetivos e metas da organização.

De acordo ao Caby et al., (1996, citando por Rodrigues, 2010:5), a “abordagem económica tem como noção central os objetivos a atingir, os quais são definidos em

função dos proprietários ou gestores da organização, em termos económicos ou financeiros”.

As avaliações de desempenho são conduzidas pela gestão da empresa, que faz o seu trabalho em relação a critérios e padrões pré-determinados. Segundo Spector (citado por Almeida, 2013:4) “um programa de avaliação de desempenho é uma forma de verificar a qualidade do desempenho da pessoa em relação a um critério ou padrão de comparação. Neste contexto, antes de adotar metodologias de avaliação, a organização deve definir o critério ou padrão de comparação pelo qual o desempenho é julgado e mensurado”.

Portanto, a avaliação de desempenho refere a avaliação como a medição de alcance e progresso do trabalho realizado relativamente a padrões, critérios, objetivo e metas definidos com o propósito de alcançar a missão da empresa. Na avaliação de desempenho tradicional, foca-se essencialmente a perspetiva financeira, considerada como o aspeto mais importante no sucesso da empresa. No entanto, a implementação de sistemas de informação e comunicação cada vez mais sofisticados mostrou que uma avaliação financeira não é suficiente para englobar e medir o sucesso da organização. Por outro lado, o enfoque não deve estar centrado na medição, esta não pode ser considerada um fim em si mesmo. É preciso utilizar os *outputs* obtidos através da medição e dar-lhes uma orientação específica, que seja capaz de motivar, inspirar e alinhar pessoas com a missão, a visão e as propriedades estratégicas da organização, induzindo-as a melhorar o desempenho. Assim, na década de 90 uma nova ferramenta foi desenvolvida pelo Norton e Kaplan para avaliar o desempenho integrado nas organizações. Esta ferramenta engloba os aspetos financeiros, não financeiros e aspetos internos e externos da organização.

Os aspetos financeiros neste sentido podem ser analisados nas demonstrações financeiras, tais como a margem de lucro, o crescimento das vendas, o giro do ativo, bem como outros elementos de desempenho financeiro. Relativamente aos aspetos não financeiros, que geralmente têm relevância na medição do desempenho com o método BSC, estes são agrupados em três perspetivas: clientes, processo interno e crescimento e aprendizagem. Cada uma destas perspetivas não financeiras tem a sua avaliação de desempenho própria. Na perspetiva clientes, a empresa tem de determinar o seu segmento de mercado e clientes alvo. Existem duas medidas de avaliação desta primeira perspetiva não financeira: uma é a medida de núcleo (*core measurement*), que é usada para medir o desempenho da empresa em atender às

necessidades dos clientes e atingir seu mercado-alvo; a outra é a medição do valor do cliente (*customer value proposition*), que mede o valor do mercado controlado pela empresa e a fidelidade dos clientes aos produtos e serviços da mesma. Outra medida de desempenho desta perspectiva é o *on time delivery e value short lead time*. A segunda perspectiva não financeira é o processo interno, que se centra na capacidade da organização reter clientes no segmento de mercado em que opera e na satisfação dos acionistas através das demonstrações financeiras. Kaplan e Norton (1996) dividem a perspectiva de processo interno em três aspetos básicos: o processo de inovação, o processo de operação, e o serviço de pós-venda. Estes aspetos são usados no sentido de manter o valor da empresa tendo em consideração os seus clientes. Na última perspectiva não financeira, a perspectiva do crescimento e aprendizagem o enfoque da avaliação de desempenho centra-se em três categorias: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Portanto, estas medidas focam as pessoas, incluindo a satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores.

A introdução de medidas não-financeiras traz algumas vantagens quando comparada com a utilização de sistemas de custo padrão para fins de controlo. Primeiro, as medidas de desempenho não financeiro estão mais alinhadas com a estratégia da empresa, podendo o gestor sentir o progresso ou a melhoria usando medições não-financeiros para o sucesso da estratégia da empresa. Outra vantagem das medidas não-financeiras é que as mesmas são acionáveis, ou seja, quando, por exemplo, existe um decréscimo na qualidade do produto a empresa pode rapidamente responder, tomando medidas mais corretivas para a resolver.

As medidas de desempenho não financeiras começaram a ser consideradas a partir do momento em que o paradigma de 'valor para o cliente (*customer value*)' se foi afirmando. Da mesma forma, o rápido desenvolvimento tecnológico é também um dos fatores que levam a que as empresas precisem de responder rapidamente a quaisquer alterações. Esta mudança de paradigma estimula as empresas a apostar na melhoria contínua, tomando ações sempre que necessário para dar resposta atempada a quaisquer alterações que forem surgindo.

As medidas de desempenhos não financeiro permitem, portanto, que as empresas adotem uma filosofia de melhoria contínua, com base na tomada de ações, podendo assim criar 'valor' para o cliente, bem como aumentar a sua competitividade. No entanto, as empresas ainda precisam de medir o seu desempenho financeiro. É nesse sentido que o método do *Balance Scorecard*, que inclui medidas financeiras e não-

financeiras, oferece uma maneira de medir o desempenho de forma integrada e coordenada, funcionando igualmente como um sistema de gestão que contribui para a realização da missão e dos objetivos da empresa.

2.2. *Balanced Scorecard*

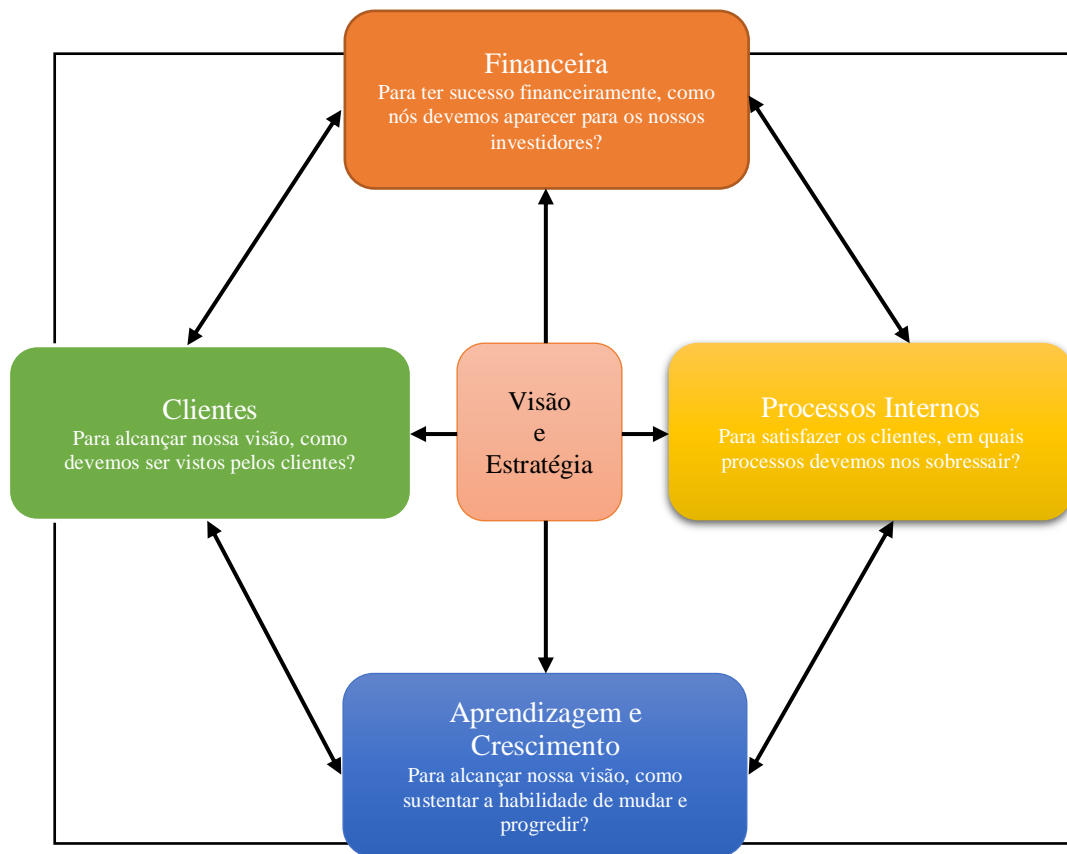
O *Balanced Scorecard* (BSC) foi introduzido pela primeira vez nos EUA, sendo originalmente destinado a abordar o problema da fraqueza dos sistemas de medição de desempenho habitualmente usados pelos executivos das empresas, o qual incidia apenas sobre os aspetos financeiros. Em 1990, o *Nolan Norton Institute* patrocinou um estudo sobre "Medir o desempenho do futuro da organização". Este estudo foi impulsionado pela percepção de que a utilização do desempenho financeiro pelas empresas como única medida do seu desempenho não era a mais adequada. O *Balanced Scorecard* foi, então, usado para equilibrar o desempenho do negócio entre uma perspetiva não-financeira e outra financeira. Os resultados do estudo foram publicados num artigo com o título: "*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*", na *Harvard Business Review* (Kaplan & Norton, Janeiro-Fevereiro de 1992). O estudo concluiu que os indicadores tradicionais financeiros, utilizados há vários anos nas empresas numa perspetiva de controlo de gestão, já não eram adequados ao novo contexto de negócios globais, que exigem um desempenho alinhado com a estratégia empresarial. Era, portanto, necessário integrar e balancear na medição do desempenho outro tipo de indicadores, para além dos financeiros. Segundo Pinto, (2009:40), "à tradicional dimensão financeira, Kaplan e Norton acrescentaram mais três perspetivas, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento".

Desde que surgiu, que várias foram as definições propostas para o *Balanced Scorecard*. Abaixo referem-se algumas que se consideram mais pertinentes para este estudo. Uma delas refere o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de tradução da missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas organizadas sendo as quatro perspetivas. Segundo Kaplan e Norton, (2001:34), "com o *Balanced Scorecard*, os executivos corporativos eram capazes de medir como suas unidades de negócio criavam valor para os clientes atuais e futuros. Ao mesmo tempo em que mantinha o interesse no desempenho financeiro, a ferramenta revela com clareza os vetores do desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor".

De acordo com Kaplan & Norton, (1996, citado por Santos, 2006:25), “o *Balanced Scorecard* materializa a visão e estratégia da empresa por meio de um mapa com os objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de risco ou o aumento da produtividade”.

Segundo Alvarez, citado por Santos, (2006:25), o *Balanced Scorecard* é “um modelo de avaliação da atuação da empresa que equilibra os aspetos financeiros e não financeiros na gestão e planificação estratégica da organização. É um quadro de direção, coerente e multidimensional, que supera as avaliações tradicionais da contabilidade”.

A partir das definições anteriores, pode concluir-se que o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas operacionais de uma organização (Figura 1). Objetivos e medidas desenvolvidas para as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos de negócios e de aprendizagem e crescimento. Objetivos e medidas para as quatro perspectivas são, portanto, conectados como uma série de causas e efeitos hipotéticos, de modo a produzir uma estratégia testável e fornecer *feedback* ao gestor.



Fonte: adaptado de Pinto, (2009:39)

Figura 1. *Balanced Scorecard*

2.2.1. Pilares do BSC

Uma organização assenta numa missão, visão, valores e estratégias, que funcionam como o caminho que a mesma deve seguir para atingir o que pretende. Na implementação de *Balanced Scorecard* na organização, estes são, portanto, os pontos de partida que devem ser identificados e considerados como os pilares da ferramenta.

1. Missão

“Porque existimos?”

A missão é considerada como a declaração sobre o que deve ser feito por uma organização para realizar a sua visão. A missão da organização é o propósito e a razão pela qual a organização existe. As organizações existem pelo seu propósito e missão própria, que dependem naturalmente da categoria em que a organização opera. Numa organização lucrativa, o desempenho económico tem que ser considerado como um objetivo da existência da organização. No entanto, para uma organização sem fins lucrativos, o desempenho económico funciona como uma restrição.

Segundo Peter Drucker, referido por Corrêa et al. (2009), uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto e produto, mas sim, por uma definição clara da missão e propósito do seu negócio, que possibilita que os objetivos de negócio se tornem claros e realistas”.

A missão também orienta a organização e as pessoas que nela trabalham, fornecendo as direções e simultaneamente limitando o processo de alcançar a meta. De acordo com Nascimento, (2011:5), “consiste numa declaração dos ideais e das orientações globais da organização a longo prazo, difundindo o espírito da mesma por todos os seus colaboradores”.

Pinto (2009:57) menciona algumas características que se deve ter em conta na definição da missão:

- Ser concisa e orientada para metas;
- Ter um forte conteúdo emocional;
- Traduzir as ações da organização (sobrepondo-se ao significado das palavras colocadas no papel);
- Definir o objetivo tangível (razão de ser) da organização;
- Declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os seus *stakeholders*: empregados, investidores, clientes, fornecedores.

A missão no *Balanced Scorecard* é considerada como um pilar importante no desenvolvimento, definição e alinhamento de objetivos estratégicos e indicadores do desempenho no âmbito de avaliação do desempenho. Portanto, é necessária uma missão corretamente definida. De acordo com Santos, (2006:31), “ao traduzir os seus objetivos estratégicos através de *Balanced Scorecard* a organização pretende assegurar que todos os empregados permaneçam alinhados com a missão e trabalhem a seu favor”.

2. Valores

“Que princípios seguir?”

Os valores são os princípios intemporais que guiam a organização e que são fonte da diferenciação. Os valores refletem-se no serviço diário dos empregados e de todas as entidades com relações com a organização, desde os colaboradores à

sociedade em geral. Os valores devem estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica. De acordo com Santos, (2006:31-32), “o *Balanced Scorecard* representa a melhor solução para difundir os valores, revê-los no tempo e criar alinhamento desde o topo até à base da organização”.

3. Visão

“Para onde vamos?”

Esta pergunta serve como um ponto de partida para a organização marcar a sua visão. Numa organização lucrativa é necessário definir a visão com uma vista distante da organização, que engloba geralmente os objetivos que se pretendem alcançar. “A visão é o sonho ou imagem do futuro, que nos atrai (mas não arrasta) para esse futuro” (Nair, 2004, citado por Pinto, 2009:60).

A definição da visão organizacional permite guiar todos os colaboradores para trabalharem juntos com o intuito de atingir o que a organização pretende no futuro.

Pinto (2009:60) descreve algumas características que devem ser tidas em conta na definição de uma visão organizacional:

- Motivadora, inspiradora e estimulante;
- Consistente com a missão e os valores;
- Tangível, realizável e verificável;
- Clara e convincente;
- Ponto de focagem para onde convergem esforços;
- Instrumento de comunicação apelativo a todos os *stakeholders*.

De acordo com Santos, (2006:33), “o *Balanced Scorecard* é o mecanismo que se usa para controlar o cumprimento dos objetivos intermédios de modo a garantir o cumprimento do objetivo final traçado pela visão”.

4. Estratégia

“Como seremos diferentes ao criar valor?”

A estratégia constitui o último pilar do *Balanced Scorecard* e reside nas medidas detalhadas que a organização tem que definir para atingir o objetivo desejado. A elaboração da estratégia não é algo fácil, pois depende dos interesses dos *stakeholders*, bem como do ambiente onde a organização existe. Mas, acima de

tudo, é necessário que a elaboração da estratégia esteja alinhada com a missão, visão e valores da organização. Nesse sentido a estratégia defini o como, enquanto os outros três destacam o porquê e o quem.

Uma estratégia, segundo Santos (2006:34), deve incluir os seguintes princípios chave:

- Compreensível - A estratégia deve ser compreensível por todos;
- Com atividades diferenciadas – A estratégia consiste em escolher um conjunto diferenciado de atividades cuja execução possibilite e conduza a uma posição valiosa e única no mercado respetivo;
- Prevê tocas – Uma estratégia efetiva requer a existência de uma ou mais trocas, ou seja, a estratégia é mais escolha sobre o que não fazer do que o que fazer;
- Com encaixe entre atividades – As escolhas efetuadas devem ser compatíveis entre si, para que haja um sucesso sustentado;
- Continuidade – As estratégias não devem ser constantemente reinventadas; no entanto, as mudanças podem trazer novas oportunidades, como é, por exemplo, o caso das novas tecnologias.

A uma organização não basta elaborar uma boa estratégia; é preciso também dar atenção à sua execução. Assim, a execução da estratégia definida deve ser uma fase determinante para se atingir o futuro desejado e justificar a sua própria adoção. De acordo com Pinto, (2009:64), “o *Balanced Scorecard* evoluiu e transformou-se num sistema para gerir a estratégia”.

2.2.2. Os Cinco Princípios do BSC

A implementação do *Balanced Scorecard* possibilita dois aspetos muito importantes, a focalização e o alinhamento, consideradas como base da existência desta ferramenta. Para ser bem-sucedida, a empresa que utiliza o *Balanced Scorecard* deve ser consistente na realização do seu foco e no alinhamento da sua estratégia, para o que deve respeitar cinco principio básicos:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais

Traduzir a estratégia em termos operacionais pode ajudar todas as partes envolvidas na execução das funções e deveres de cada um. De acordo com

Kaplan e Norton (2001:21), “Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e *Balanced Scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados”.

2. Alinhar a organização à estratégia

As organizações são formadas a partir de indivíduos e consistem numa unidade industrial, em que cada um deles tem a sua função e estratégia própria. Assim, a organização ou empresa deve alinhar e conectar estas estratégias de uma forma integrada. Além disso, deve garantir que o relacionamento se torna uma sinergia para a eficácia na realização dos objetivos organizacionais fixados. Para Santos (2006:57), os gestores substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicas que possibilitam a difusão de uma mensagem consistente e adoção de um conjunto de prioridades coerentes, em todas as diferentes unidades organizacionais.

3. Transformar a estratégia em tarefa de todos

A organização através do seu gestor do topo deve ser capaz de delegar as tarefas para cada unidade industrial nos seus serviços cotidianos, contribuindo para o sucesso das atividades de alinhamento estratégico. Mas não basta delegar as tarefas; para o cumprimento desta exigência é necessário usar os objetivos e indicadores estratégicos do *Balanced Scorecard* para comunicar as iniciativas que lhes estão associadas. Para Kaplan e Norton (2001:22), as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendem a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da mesma.

4. Converter a estratégia em processo contínuo

A competição não conhece fronteiras e tempo, pelo que as empresas têm que ser capazes de se melhorar constantemente para dar resposta aos desenvolvimentos e às necessidades de um mercado que é muito dinâmico. Neste caso, o *Balanced Scorecard* contribui para alinhar a estratégia

corporativa com o propósito de criação de uma cadeia de valor eficiente e eficaz. Para Kaplan e Norton (2001:24), as empresas bem-sucedidas na adoção de *Balanced Scorecard* implementam um processo de gestão da sua estratégia, que integra a parte tática que está associada ao ciclo orçamental e a gestão estratégica num único processo contínuo e ininterrupto.

5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

A liderança executiva tem o papel de promover a mudança na organização, orientando e motivando todas as entidades para cumprir e desempenhar as suas funções tal como definido. O líder executivo deve ser o motor da mudança organizacional. Segundo Pinto (2009), o programa de um *Balanced Scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de “mensuração”, mas sim de um programa de mudança.

2.2.3. Perspetivas do BSC

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia de organização num conjunto de objetivos e indicadores através de quatro perspetivas. Estas perspetivas englobam os aspetos financeiros e não financeiros e internos e externos da organização.

1. Perspetiva Financeira

“Para ter sucesso financeiramente, como devemos aparecer aos nossos investidores?”

Esta pergunta funciona como o ponto de partida desta perspetiva e reflete os interesses dos investidores. De facto, a preocupação é essencialmente de natureza financeira especificamente de expectativa numa boa rentabilidade dos capitais investidos. Nesta perspetiva os vários objetivos estratégicos e indicadores relacionados com a realização do desempenho financeiro são necessariamente identificados e definidos com base no ciclo de vida dos produtos. Segundo Kaplan e Norton (1996), citado por Santos (2006:39), as fases de ciclo de vida dos produtos são as seguintes:

a) Crescimento (*Growth*)

Fase inicial do ciclo de vida da empresa, onde a empresa tem um produto ou serviço que tem significativamente o melhor potencial de crescimento. Nesta fase, a gestão está vinculada por um compromisso de desenvolver um novo produto ou serviço, construir e desenvolver um produto ou serviço e instalações de produção, aumentar as capacidades operacionais, sistemas, infraestrutura e rede de distribuição que irá apoiar relações globais e promover o desenvolvimento e desenvolver relações com clientes.

Na fase de crescimento, a empresa normalmente opera com um fluxo financeiro negativo, com uma baixa taxa de retorno sobre o capital. Assim, a avaliação de desempenho que corresponde a esta etapa é a taxa de crescimento de lucros ou vendas num segmento de mercado alvo.

b) Manutenção (*Sustain*)

Segunda etapa do ciclo de vida, em que o investimento e reinvestimento conduzem a melhores retornos. Nesta fase, a empresa tenta manter a quota de mercado existente, expandindo-a se possível. O investimento feito é geralmente direcionado para eliminar *bottlenecks*, capacitação, e aumentar a melhoria operacional de forma consistente. As metas financeiras são dirigidas ao retorno sobre o investimento. As referências normalmente utilizadas nesta fase são, por exemplo, o ROI (*Return on Investment*), o ROCE (*Return on Capital Employed*) e o EVA (*Return on Equity*).

c) Maturidade (*Harvest*)

Terceira etapa do ciclo de vida, em que a empresa realmente colhe os resultados do investimento feito nas etapas anteriores. Não há mais grandes investimentos, nomeadamente de expansão e desenvolvimento de novos recursos, exceto os gastos com manutenção e reparação de instalações. As principais metas financeiras nesta fase são a maximização dos fluxos financeiros e a redução no capital de giro.

2. Perspetiva Clientes

“Para alcançar nossa visão, como devemos ser vistos pelos clientes?”

Baseando-se na pergunta colocado acima, esta perspetiva determina o modo como a empresa ou organização deseja ser vista pelos clientes. Para ter os indicadores adequados nesta perspetiva, a empresa precisa de conhecer bem os seus clientes, as suas necessidades e os fatores a que atribuem mais valor na relação comercial. A definição dos indicadores nesta perspetiva está geralmente relacionada com a satisfação dos clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1996), citado por Santos (2006:43), existem dois conjuntos de indicadores:

a. Grupo de indicadores principais (*core measurement group*)

Este grupo é composto por indicadores como a quota de mercado, a retenção, a satisfação, a fidelização e a rentabilidade dos clientes.

b. Proposta de valor ao cliente (*costumer value proposition*)

A proposta de valor é considerado como o motor de desempenho, estando relacionado com o que deve ser apresentada pela empresa para atingir os níveis de satisfação, lealdade, retenção e aquisição de clientes. Os atributos que devem ser apresentados dividem-se em três categorias: atributo de serviço ou produto, relacionamento com cliente e imagem ou reputação.

3. Perspetiva Processo Internos de Negócio

“Para alcançar a nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir?”

Partindo desta pergunta, nesta perspetiva, a empresa faz medições de todas as atividades e processos críticos por si desenvolvidos para criar um produto que pode fornecer uma certa satisfação aos clientes e a prossecução dos objetivos financeiros da empresa para satisfação dos acionistas. Como tal, é necessário identificar e definir as tecnologias, os processos, as competências fundamentais, através dos quais a empresa se poderá diferenciar da concorrência e especificar os respetivos indicadores. Segundo Kaplan e Norton (1997), citado por Santos

(2006:45), é recomendável que, para uma otimização da medição no *Scorecard*, os gestores definam uma cadeia de valor completa dos processos internos, que tenha início com o processo de inovação, prossiga com os processos de operações e termine com o serviço pós-venda.

- a. Inovação: o processo de inovação é um dos processos críticos na criação de valor acrescentado para os clientes. Eficácia e eficiência e atualidade do processo de inovação irão promover a eficiência de custos no processo de criação de valor acrescentado para os clientes.
- b. Processo de Operação: as operações do processo realizadas por cada empresa, focadas na eficiência do processo, coerência e prontidão dos bens e serviços prestados aos clientes. A medição do desempenho do processo da operação deve ser realizada em três dimensões: a eficiência do tempo necessário, a qualidade dos processos de produção e a eficiência de custo dos processos de produção.
- c. Serviço pós-venda: as atividades que incluem o pós-venda são a garantia, correção de defeitos, arranjos e devolução de pagamentos.

A cadeia de valor na perspectiva do processo interno pode ser vista na Figura 2.



Fonte: adaptado de Santos (2006)

Figura 2. Cadeia de valor e os processos operacionais associados

4. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

“Para satisfazer os clientes, em quais processos devemos sobressair?”

Esta perspetiva tem como objetivo analisar as mudanças e os aperfeiçoamentos que a empresa precisa de realizar, se pretender que a sua visão se torne realidade. Portanto, a organização deve continuar a prestar atenção ao recrutamento de

funcionários capacitados e competentes, deve motivar os seus funcionários, monitorizando o seu bem-estar e aumentando os seus conhecimentos através de formação contínua, para que eles possam contribuir ativamente para a realização das três outras perspetivas e dos objetivos da empresa. De acordo com Russo (2015:37), “Os recursos humanos são cada vez mais o fator primordial nas modernas empresas e organizações, uma vez que os seus trabalhadores deixaram de ser menos atendedores de solicitações para anteverem, de forma pró-ativa, as necessidades dos clientes”.

Para garantir uma boa avaliação nesta perspetiva, o gestor deve definir e identificar indicadores adequados que permitam realizar o objetivo desejado relacionado com as três outras perspetivas. Nesse sentido, Pinto (2009:45) recomenda alguns indicadores para avaliar esta perspetiva, que são: satisfação, retenção dos trabalhadores, horas de formação, competências adquiridas, trabalho em equipa, sugestões para novos produtos/serviços, desempenho dos sistemas de informação, motivação, capacidade de liderança.

Com base na discussão das quatro perspetivas mostra-se que cada perspetiva tem uma função e um papel inseparáveis relativamente à realização dos objetivos organizacionais. Segundo Pinto (2009:45), as perspetivas podem ser vistas em duas categorias: as perspetivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento constituem os indutores que fazem as coisas acontecer, enquanto as perspetivas dos clientes e financeira evidenciam os resultados das ações (Figura 3).



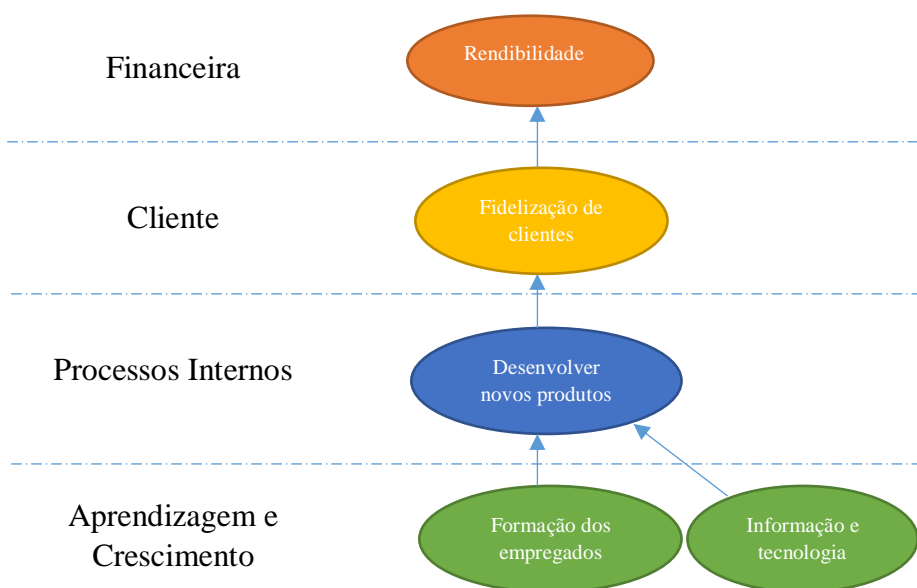
Fonte: adaptado de Pinto (2009)

Figura 3. Interdependência no BSC

2.2.4. Relações de Causa-efeito

As perspectivas contidas no BSC descrevem e demonstram todas as atividades da cadeia de valor da empresa, como descrito anteriormente. De acordo com Russo (2015:40), “A implementação do *Balanced Scorecard* pressupõe a determinação de relações de causa e efeito, relacionando, em cada perspectiva e entre várias perspectivas, os objetivos (traduzidos em indicadores de resultado) com os indutores de desempenho (traduzidos em indicadores de meios)”.

Aquando da implementação do BSC, a empresa deve elaborar num esquema ou mapa de estratégia (*strategic map*), que contém a informação relativa às relações de causa e efeito. De acordo com Kaplan e Norton (1996, citados por Santos, 2006:114), “A estratégia implica o movimento de uma organização a partir da posição atual para uma posição futura desejável, incerta. Um mapa de estratégia especifica este relacionamento de causa e efeito, tornado- explícito e testável”. Com base nesta definição, conclui-se que um mapa de estratégia ilustra indiretamente as atividades de uma empresa, no momento atual e até que as condições futuras desejadas ocorram. Um mapa estratégico ajuda os funcionários a compreender a orientação estratégica da empresa na realização dos seus objetivos. Através do mapa estratégico mostram-se os objetivos estratégicos críticos de cada perspectiva e as relações cruciais entre eles, que impulsionam o desempenho empresarial. Na Figura 4 pode ver-se um exemplo de um mapa de estratégia.



Fonte: Elaboração própria

Figura 4. Exemplo de uma cadeia de relação causa e efeito (mapa de estratégia)

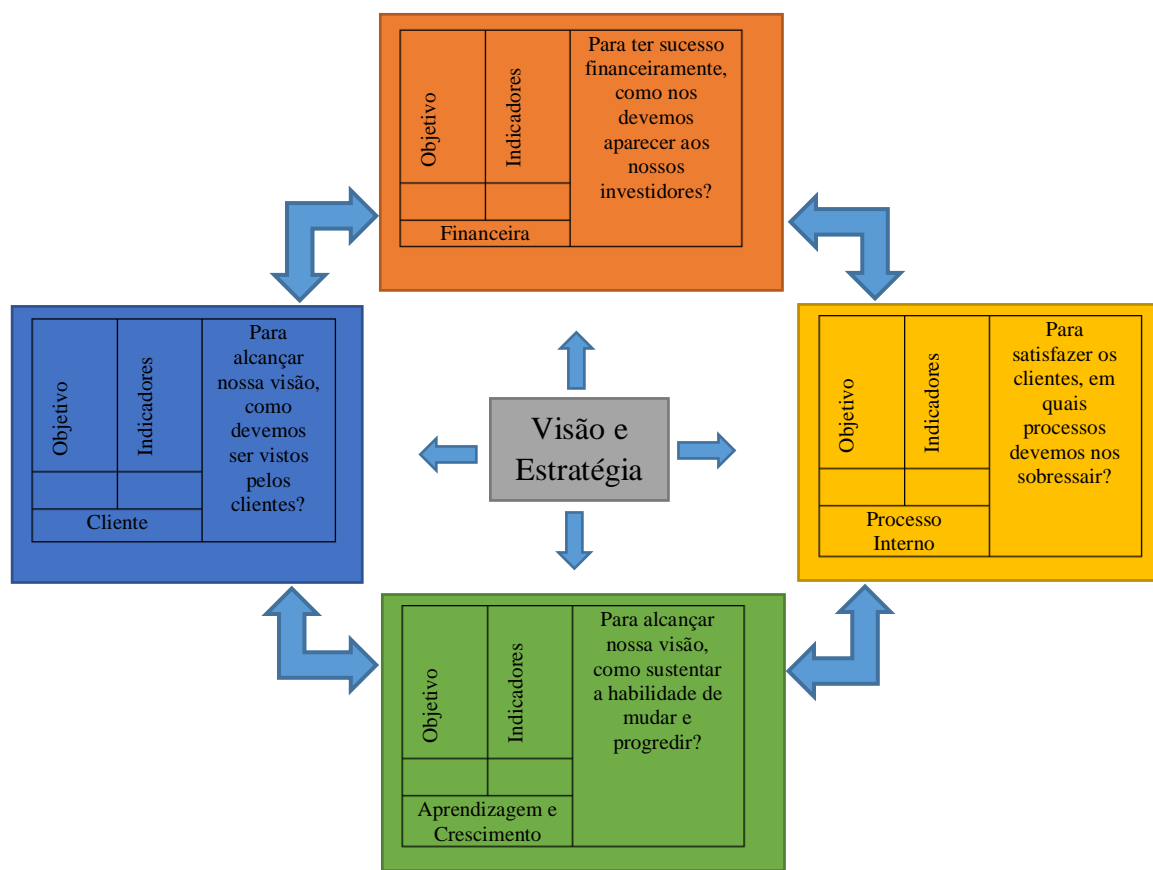
O mapa estratégico patente na Figura 4 ilustra a relação entre os objetivos estratégicos das quatro perspectivas: os objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento impulsionam o sucesso da perspectiva processo interno e, em seguida, o sucesso desta perspectiva encoraja o sucesso na perspectiva cliente; finalmente, o sucesso da perspectiva cliente impulsiona a realização do objetivo da perspectiva financeira.

2.2.5. O *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégia

Resultado das diversas experiências de implementação do BSC em muitas organizações, o modelo inicialmente proposto por Kaplan e Norton (2000), cujo objetivo central se baseava na avaliação do desempenho e no controlo da organização, evoluiu de uma mera ferramenta de medição e controlo para um sistema de gestão estratégica.

Segundo Kaplan e Norton (1996), citados por Russo (2015:53), o *Balanced Scorecard* é por excelência, um mecanismo para implementação das estratégias (na sequência de formulação estratégica). Mais do que um sistema de medição, o BSC é um sistema de gestão que motiva a melhoria da competitividade e do desempenho. O BSC inicia-se quando a direção da empresa ou organização procede à tradução da estratégia da sua unidade de negócio ou empresa em objetivos estratégicos concretos, para que se possam identificar os seus indutores críticos.

No artigo «*Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Sytem*» publicado em 1996, Kaplan e Norton apresentam quatros conceitos fundamentais: objetivos, indicadores, metas e iniciativas em cada uma das perspectivas, os quais funcionam numa sequência lógica e estabelecendo relações causa e efeito entre si (Figura 5).



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Figura 5. Tradução da visão e estratégia em quatro perspectivas

Jordan et al (2002), citados por Russo (2015:53), mencionam que a vocação estratégica do BSC apresenta um conjunto de características próprias, das quais se destacam, pela sua importância, as seguintes:

- A ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;
- O proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada de desempenho;
- A ligação do controlo operacional à visão e estratégia;
- A clarificação das relações de causa e efeito;
- A focalização dos gestores nos aspetos mais críticos.

Criar a ligação causa e efeito entre os objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva e as restantes perspectivas pode ser um dos aspetos mais complexos de implementar num BSC, mas conseguir fazer isto significa que se tem um sistema que

conjuga a estratégia, ajuda na sua comunicação a todos os membros e providencia um alinhamento constante da mesma ao meio organizacional envolvente.

Para que haja coerência e ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objetivos estratégicos de longo prazo definidos, Kaplan e Norton (1996) defendem o recurso a quatro perspectiva de gestão estratégica a partir do BSC (Figura 6) (Russo, 2015:53).



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Figura 6. BSC como sistema de gestão estratégica

Os quatro passos referidos contribuem para ligar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Esta compatibilização da formulação da estratégia com a sua concretização permite superar um problema de muitas empresas, o qual consiste na ineficiência dos sistemas de gestão tradicionais, ao nível da comunicação de objetivos, afetação de recursos e o seu controlo, o que a seguir se explicita mais detalhadamente.

1) Clarificação e tradução da visão e estratégia

Para a medição do desempenho, é necessária a visão delineada em metas e objetivos da organização. No processo de planeamento estratégico, o objetivo é

então traduzido para os objetivos estratégicos e indicadores da sua realização. Neste caso, o gestor é responsável na tradução e clarificação aos colaboradores, facilitando a mobilização e participação ativa dos mesmos no sucesso a longo prazo. Segundo Pinto (2009:74), “Através de BSC é possível concretizar esta metodologia – traduzir uma visão e estratégia de longo prazo, consensualizadas pela gestão de topo, em metas operacionais as pessoas entendem e executam”.

2) Comunicação e alinhamento estratégico

Deve haver uma aposta clara na comunicação a todas as partes interessadas, tanto individuais como departamentais no que diz respeito aos objetivos gerais e específicos. A comunicação é indispensável ao alinhamento estratégico da organização, de forma a que os objetivos individuais dos colaboradores e departamentos estejam em conformidade com a estratégia global de longo prazo, garantido a convergência dos esforços de todos. Para Pinto (2009:74), “Com o BSC todos os níveis da organização entendiam a estratégia de longo prazo, os departamentos e as pessoas alinhavam os seus objetivos com essa estratégia, sabendo que os incentivos e formas de reconhecimento associado à boa performance”.

3) Planeamento e afetação de recursos

O BSC permite que as organizações integrem o seu plano de negócios com os seus recursos financeiros. O BSC funciona como base para a alocação de recursos, configurando o que é mais importante a ser priorizado para dirigir aos objetivos de médio ou longo prazo. De acordo com Russo (2015:55), “Além de alinhamento dos recursos humanos, é também necessário ajustar os recursos físicos e financeiros com a estratégia da unidade de negócio”.

4) *Feedback* e aprendizagem estratégica

O quarto processo vai dar à empresa uma aprendizagem estratégica que lhe permite rever e alterar a estratégia com base no comportamento do desempenho.

Aprendizagem e *feedback* permitem articular as metas financeiras de curto prazo: “O *feedback* e o processo de revisão de foco concentram-se no facto de a empresa, nos departamentos e individuais, isoladamente, terem alcançado suas metas financeiras orçadas” (Kaplan e Norton, 1997: 16).

Kaplan e Norton (1997), citados por Cunha (2015:12), referem três características neste processo:

- a. Desenvolver a visão partilhada pela empresa, definindo em termos operacionais os resultados que se pretendem alcançar e a forma como os colaboradores contribuem para esse fim.
- b. Proporciona *feedback* estratégico, permitindo testar, validar e modificar as hipóteses da estratégia da unidade de negócios.
- c. Facilitar a revisão da estratégia. Com a especificação das relações de causalidade, os gestores podem utilizar as reuniões periódicas para testar a validade da estratégia.

2.2.6. Implementação do *Balanced Scorecard*

As organizações precisam de implementar o BSC como uma medida de desempenho multidimensional e uma ferramenta de gestão estratégica. Isso reflete-se na medição de todas as áreas de desempenho que são importantes para o sucesso das organizações. O *Balanced Scorecard* é atualmente utilizado enquanto estratégia de desenvolvimento e como um meio de execução no nível operacional. Ele traduz a visão, missão e estratégia da organização em um conjunto de medidas de desempenho que é compreensível (indicadores), para que a estratégia possa ser entendida, comunicada e medida, servindo de base a todas as atividades. Além disso, os indicadores permitem a discussão da aplicação do BSC nas organizações sem fins lucrativos ou organizações com carácter especial, tais como cooperativas. Em organizações deste tipo o sucesso deve ser baseado na realização da missão, sendo mais amplo do que apenas a rentabilidade.

A medição dos aspetos financeiros não é capaz de capturar as atividades que criam valor intangível, como são as habilidades, competência e motivação dos colaboradores; a eficiência e agilidade; a inovação em serviços; os relacionamentos e fidelização de clientes, bem como o apoio político e regulamentos existentes.

Com a implementação do BSC, os gestores são capazes de medir como as unidades de negócios conduzem a criação de valor no momento atual, mantendo o interesse no desenvolvimento futuro. Além disso, o BSC permite medir o que foi investido no desenvolvimento de recursos humanos, sistemas e procedimentos em prol da melhoria do desempenho no futuro. Na implementação do BSC os gestores devem seguir as etapas de modelagem identificadas por Kaplan e Norton (1997), citados por Santos (2006:60-63):

1. Arquitetura do programa de medição

O grande objetivo desta etapa é promover uma compreensão e uma análise crítica da direção executiva da organização e da sua visão de futuro. Um segundo objetivo é resgatar as orientações estratégicas, analisando sua coerência com as direções executivas e com a visão de futuro.

2. Definição de objetivos estratégicos

As atividades desta etapa implicam a definição e alocação dos objetivos estratégicos às quatro dimensões do BSC, relacionando-as entre si por relações causa e efeito.

3. Escolha de indicadores e da equipa BSC

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o BSC é a identificação dos indicadores que contribuem para o cumprimento dos objetivos definidos e, por isso, que melhor comuniquem o significado da estratégia.

4. Elaboração do plano de implementação e do plano de comunicação

Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos, definem-se as metas e o plano de ação a fim de direcionar a implementação da estratégia.

2.2.6.1. *Balanced Scorecard* em Organizações sem Fins Lucrativos e Serviços Públicos

Nas organizações sem fins lucrativos e nos serviços públicos os recursos financeiros e materiais são limitados, pelo que é necessário geri-los com a maior eficácia possível. Portanto, o principal objetivo da medição de desempenho é avaliar a

eficácia dos serviços prestados aos utentes ou acionistas. Neste sentido, este tipo de organização é mais orientado para a criação de valor e a satisfação dos utentes ou acionistas do que para o lucro (que é o que as empresas com fins lucrativos pretendem).

Gomes, Mendes e Carvalho (2010:95), consideram que o BSC é “um modelo dinâmico e flexível suscetível de ser aplicado a qualquer organização, nomeadamente em entidades onde o lucro não é o principal fim a atingir”, nas quais se enquadram as organizações públicas.

De facto, as organizações sem fins lucrativos e serviços públicos têm diferentes condições. No entanto, como o BSC tem flexibilidade e adaptabilidade enquanto ferramenta de gestão estratégica e de controlo de gestão, é aplicável nestas organizações, possibilitando a obtenção de melhorias no desempenho organizacional e a otimização da gestão e racionalização dos recursos disponíveis. Nestas circunstâncias, a utilização do BSC traz uma característica diferenciadora para a organização sem fins lucrativos e serviços públicos.

Segundo Kaplan e Norton (2001), citado por Russo (2015:114), para as organizações sem fins lucrativos e serviços públicos é possível pensar numa adaptação das quatro perspetivas da seguinte maneira:

1. A perspetiva financeira numa organização sem fins lucrativos e/ou em serviços públicos é designada perspetiva da utilização dos recursos. Nestas organizações, a otimização dos resultados obtidos não significa a maximização dos lucros; pelo contrario, o objetivo primordial consiste em alcançar o melhor *output* para os utentes com uma determinação restrição orçamental ou conjunto de meios financeiros e materiais.
2. A perspetiva clientes nas organizações sem fins lucrativos e/ou serviços públicos para a ser designada perspetiva dos utentes. Nesta perspetiva procura-se responder às questões relacionadas com a satisfação dos utentes, nomeadamente governantes, contribuintes, comunidades locais, etc. A perspetiva dos utentes neste tipo de organização considera-se muito importante porque tem a ver diretamente com a missão que define a organização e pela qual ela existe e tem um papel na sociedade.
3. A perspetiva processos internos nas organizações sem fins lucrativos e/ou serviços públicos tem como finalidade identificar os processos operacionais

críticos em que a organização tem de alcançar a excelência, de modo a que a satisfação dos utentes seja maximizada, tendo em conta as limitações financeiras.

4. A perspetiva aprendizagem e crescimento nas organizações sem fins lucrativos e/ou nos serviços públicos está relacionada com a avaliação da capacidade da organização em melhorar continuamente (*continuous improvement*) e de criar valor de forma sustentada. Para o conseguir, tem de ser desenvolvida uma infraestrutura, constituída por capital humano, técnico e organização, capaz de prosseguir os objetivos referidos nesta perspetiva.

A partir das características diferenciadoras acima apresentadas, fica claro que nas organizações sem fins lucrativos e/ou nos serviços públicos não se pretende maximizar o lucro, como acontece nas empresas com fins lucrativos, mas sim criar valor e satisfazer os utentes e acionistas de forma eficaz relativamente aos recursos financeiros e materiais existentes, que são necessariamente limitados. Relativamente à perspetiva financeira, Niven (2003) considera que também tem de ser alvo de uma avaliação específica, porque a organização sem fins lucrativos e/ou os serviços públicos embora não tenham como objetivo principal o desempenho financeiro, também precisam de recursos financeiros para funcionar. Por isso, esta perspetiva passa a evidenciar principalmente os custos com a atividade pública e a forma como esta é capaz de lidar com a escassez de recursos, e não a obtenção do lucro como acontece no setor privado.

Niven (2003) apresenta ainda três alterações relativamente ao modelo original apresentado por Kaplan e Norton: a missão, a perspetiva de clientes e *stakeholders*, e a perspetiva finanças e orçamento. As perspetivas de processos internos e inovação e crescimento também são importantes para o sucesso na implementação do BSC em organizações do setor público, à semelhança do que acontece no setor privado, sendo por isso mantidas.

Adicionalmente, é de referir que as organizações sem fins lucrativos e/ou os serviços públicos não são todos iguais; pelo contrário, têm diferentes condições, em termos de recursos e procedimentos disponíveis. Portanto, Pinto (2009:157) afirma que “a adaptação do BSC não pode ser generalizada a todo o setor público, pois os seus serviços são muito variados, complexos e o seu sucesso não se mede pelo lucro alcançado, porquanto a sua razão de ser é a sua missão, definida pelas respetivas leis

orgânicas, onde também são explicitadas as atribuições e as competências dos serviços”.

2.2.6.2. *Balanced Scorecard* na Organização com Fins Lucrativos ou Setor Privado

O BSC é uma ferramenta de avaliação de desempenho das organizações criada, em 1992, por Kaplan e Norton para o setor privado e foi muito bem-sucedido nas organizações onde foi implementado. É de referir que no setor privado as organizações estão orientadas para o lucro, e que antes do BSC ter sido criado, este tipo de organizações usava o método tradicional de avaliação de desempenho, focalizado apenas no desempenho financeiro ou em aspetos tangíveis, não considerando aspetos não financeiros. Portanto, a presença do BSC teve como objetivo resolver esta lacuna, não apenas em termos de avaliação de desempenho, mas também considerando toda a gestão estratégia destas organizações. Como definido anteriormente, esta ferramenta apresenta quatro perspetivas diferentes com o propósito de balancear, tornar coerentes e medir os aspetos financeiros e não financeiros.

Kaplan e Norton (1996) argumentam que o BSC fornece um conjunto de medidas que dão aos gestores de topo uma visão rápida, mas abrangente do negócio que inclui medidas financeiras, que contam o resultado de uma ação, complementadas com medidas operacionais sobre satisfação do cliente, processos internos e inovação organizacional; por outro lado, as atividades de melhoria das medidas operacionais funcionam como os motores do desempenho financeiro no futuro.

Anthony et al (1997) simplificam esta análise referindo que o BSC é “um sistema de medição e gestão estratégia que considera o desempenho de uma unidade de negócios em quatro perspetivas: financeira, clientes, processo interno de negócios e aprendizagem e crescimento”.

Sabendo que os setores público e privado têm uma natureza diferente em termos da razão da sua existência, Russo (2015) apresenta diferenças na implementação do *Balanced Scorecard* nos dois tipos de setores relativamente a cada uma das perspetivas (Tabela 1).

Tabela 1. Diferenças nas perspetivas do BSC entre organização sem fins lucrativos e serviços públicos e organizações do setor privado

Perspetivas	Setor público (sem fins lucrativos)	Setor privado (com fins lucrativos)
Financeira (utilização dos recursos)	Os indicadores financeiros permitem definir as restrições de âmbito financeiro com que as organizações devem operar e avaliar a sua eficiência na gestão dos recursos disponíveis. O desempenho financeiro não é um objetivo em si mesmo, mas sim um meio para se conseguir a satisfação dos utentes/clientes/comunidade.	Visa a criação de valor sustentável para os acionistas, maximizando-o a partir da geração de valor aos clientes. Esta perspetiva ocupa o topo do BSC. Os indicadores financeiros são importantes na avaliação do desempenho a curto prazo, mas devem ser complementados com indicadores não financeiros para melhor avaliação do desempenho a médio e longo prazo.
Clientes (utentes/ <i>stakeholders</i>)	Esta perspetiva é mais importante nas entidades sem fins lucrativos do que nas entidades com fins lucrativos; emerge diretamente da missão da organização e não da captação de recursos financeiros a partir dos interessados na empresa. A organização deve focalizar-se no cumprimento da sua missão, ou seja, servir da melhor forma os utentes dos seus produtos ou serviços e conseguir a satisfação das expectativas, interesses e necessidades dos mesmos.	Avalia o desempenho no que se refere à principal fonte de receita da empresa – cliente - a quem é necessário oferecer mais valor, a fim de se alcançarem os resultados desejados pelos acionistas. Esta perspetiva ocupa a segunda posição na estrutura do BSC.
Processo internos	Identifica os processos internos que direcionam valor para os clientes/utentes/acionistas. É dada preferência aos processos internos que, devidamente melhorados, oferecem mais valor e satisfação aos clientes/utentes/acionistas. A eficiência operacional é determinada pelo alinhamento estratégico dos processos.	Para oferecer valor aos clientes, é necessário otimizar os processos internos, minimizando os custos e os desperdícios e maximizando os <i>outputs</i> em termos quantitativos e qualitativos. Pretende-se alcançar excelentes níveis de produtividade que permitam a satisfação dos clientes, necessária à prossecução dos objetivos financeiros – a maximização dos lucros para os sócios/acionistas.

Aprendizagem e crescimento	O sucesso no aperfeiçoamento dos processos depende da habilidade dos recursos humanos e das ferramentas que utilizam como suporte da sua atividade funcionários motivados, com competências apropriadas, apetrechados com ferramentas adequadas às suas funções, operando num ambiente propício ao aperfeiçoamento dos processos, tendo como condicionante os recursos financeiros limitados, são os ingredientes fundamentais para realizar a missão da organização e satisfação dos clientes.	O êxito do desempenho nos processos internos depende da capacidade de desenvolver as infraestruturas básicas da organização em matéria de recursos humanos, tecnologias, sistemas e procedimentos. Esta perspectiva é o indutor dos resultados a obter nas três primeiras perspectivas, tendo como fim ultimo a melhoria dos resultados financeiros.
----------------------------	---	--

Fonte: Russo (2015)

Tal como pode ser visto na Tabela 1, o método BSC mantém as mesmas perspetivas básicas, mas a sua implementação ocorre segundo diferentes abordagens para as organizações sem fins lucrativos/serviços públicos e para as empresas do setor privado. Estas diferenças também podem ser visualizadas no modelo do BSC para o setor público que Niven (2003) apresenta, distinguindo-o do modelo convencional para o setor privado. O modelo BSC para o setor público, tal como apresentado por Niven (2003), coloca no topo a missão da organização, enfatizando que no setor público o cumprimento da missão é o ponto mais importante, e a razão da sua existência enquanto tal.

2.2.7. *Balanced Scorecard* vs Sistema Tradicional

A perspetiva financeira é frequentemente considerada como o único meio de avaliar o desempenho de empresas, pelo que mesmo quando as empresas fazem uma avaliação de outras perspetivas os resultados do desempenho financeiro são sempre aqueles aos quais é dada maior atenção. O desempenho baseado nos resultados financeiros é habitualmente designado como o sistema tradicional de avaliação do desempenho, porque tradicionalmente era o usado pelas empresas.

Esta teoria é reforçada pela Niven (2002), ao afirmar que este método de medição (sistema tradicional) não é consistente com a realidade dos negócios de hoje, porque atualmente qualquer negócio tem que ter por base não apenas os ativos tangíveis, mas também os ativos intangíveis. Isso ocorre porque a referência financeira é um retrato do passado e não tem o poder de determinar o futuro.

Um sistema de desempenho tradicional pode causar problemas às empresas em vários aspectos, nomeadamente porque estas não são sensíveis a outras perspetivas, tais como os clientes, os processos internos e/ou a aprendizagem e crescimento, uma vez que os seus objetivos estratégicos não estão em linha com os objetivos estratégicos a nível funcional. Isto significa o método tradicional não é nem abrangente, nem coerente. A partir daquilo que considera como o fracasso do sistema tradicional, o autor (Niven, 2002) refere que o BSC dá uma nova esperança à medição do desempenho nas empresas, apresentando diversas vantagens:

a. Compreensivo

O BSC formula metas estratégicas, não apenas limitadas às perspetivas financeiras, mas estendendo-se às perspetivas do cliente, dos processos internos, bem como da aprendizagem e crescimento, de modo a que o foco da empresa não esteja centrado apenas sobre os aspetos financeiros, mas também sobre outros aspetos não financeiros.

b. Coerência

No BSC, existem relações de causa-efeito entre as diferentes perspetivas consideradas, a que Kaplan e Norton chamam o mapa de estratégia. A existência deste mapa faz como que os objetivos estratégicos de toda a empresa se encontrem inter-relacionados e integrados, o que facilita o acompanhamento e avaliação dos mesmos pela empresa.

c. Equilíbrio

No BSC existem há quatro perspetivas, nomeadamente as financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem. As perspetivas clientes e crescimento e aprendizagem são claramente centradas nas pessoas, enquanto que a financeira e os processos internos são focados no processo de produção, de modo que o BSC é uma resposta à necessidade de haver um equilíbrio entre um foco no processo e outro no crescimento e aprendizagem.

d. Mensurável

O BSC produz um objetivo estratégico com tamanho determinado para medir o nível de realização dos objetivos estratégicos que foram formulados, e além disso para medir os fatores que estimulam a realização dos objetivos estratégicos. A lógica de que cada perspetiva pode ser medida é a crença de que *“if we can measure it, we can manage it, if we*

can manage it, we can achieve it”. Alguns alvos estratégicos são difíceis de medir, como a perspectiva do cliente, os processos internos e a aprendizagem e crescimento, mas utilizando o *Balanced Scorecard* também estes podem ser geridos de modo que possam ser realizados.

2.2.8. Benefícios e apreciações críticas sobre o *Balanced Scorecard*

Tal como referido anteriormente, o Balance Scorecard apresenta um conjunto de benefícios, entre os quais são de destacar:

- a. Clarificação e tradução da visão e estratégia.
- b. Comunicação e alinhamento estratégico.
- c. Planeamento e afetação de recursos.
- d. *Feedback* e aprendizagem estratégica.

Por outro lado, alguns exemplos relativos à implementação do BSC em organizações ajudam a evidenciar o sucesso do método na melhoria do desempenho das mesmas. Seguidamente, apresentam-se dois exemplos desta implementação.

a. Implementação do BSC na divisão USM&R

Gasperz (2002), citado por Firdaus (2005), apresentou um estudo sobre a implementação do BSC numa empresa de refinaria nos EUA, na divisão USM&R (*The United States Marketing & Refining*). Esta empresa é a quinta maior de petróleo nos Estados Unidos. A implementação do BSC começou por uma recomendação do gerente financeiro da empresa (Ed Lewis) e do controlador adjunto (Dan Riordan) ao seu Vice-presidente Executivo (Bob McCool) relativa à necessidade de desenvolvimento de um BSC para a empresa.. Uma equipa de gestão do topo da USM&R anunciou, então, um projeto de *Balanced Scorecard* no início do ano de 1994. A implementação do *Balanced Scorecard* na divisão USM&R permitiu ao Vice-Presidente compreender como os gestores de cada unidade de negócio pensavam, planeavam e executavam cada atividade. McCool afirmou que com o BSC “eu posso ver a diferença e compreender a cultura e mentalidade de cada gestor, o que torna mais fácil desenvolver cada um deles através de um programa de gestão de desenvolvimento concebido especificamente de acordo com as suas necessidades.” McCool afirmou ainda que: “a implementação do *balanced scorecard* em 3 a 4 anos permitiu à empresa ganhar centenas de milhões de dólares em fluxo de caixa positivo. O *Balanced Scorecard* tornou-se um contribuinte principal. Esta metodologia

permite-nos concentrar as nossas iniciativas e sustentá-las de acordo com os nossos objetivos estratégicos. Torna-se uma grande ferramenta de comunicação para contar a história de uma viagem de negócios, e é também uma poderosa ferramenta de aprendizagem. Os colaboradores agora vêm como o seu trabalho contribui diariamente para o desempenho do USM&R. O nosso desafio é agora como manter este desempenho. Quero que as pessoas que usam o *scorecard* chamem a atenção para a enorme oportunidade de crescimento que o mesmo encerra.”

b. Implementação do BSC na *United Parcel Service*

A implementação do BSC nesta empresa foi estudada por Kaplan & Norton (2001:32) apresentaram o estudo desta empresa. Em 1994 a empresa apresentava lucros sem precedentes, mas o seu CEO Oz Nelson compreendeu que o mercado estava a mudar e que a empresa enfrentaria dificuldades em cinco anos se não efetuasse mudanças drásticas. Numerosas oportunidades inéditas estavam a surgir em termos de comércio eletrónico e expansão global e a UPS precisava de se transformar numa empresa mais focalizada nos seus clientes, compreendendo-os melhor e tornando-se mais capaz de dar resposta às suas necessidades.

Tradicionalmente a UPS enfatizava a excelência operacional. Noventa por cento dos seus indicadores eram financeiros, apresentados com desfasamentos de 45 dias ou mais. Os empregados afirmavam que não compreendiam muito bem a maneira como o seu trabalho diário afetava o desempenho da empresa. Nelson queria que a empresa e os empregados redirecionassem o foco para os indicadores de qualidade dos processos críticos. Assim, a empresa definiu quatro pontos de chegada (*point of arrival*) de importância crítica: satisfação do cliente, relações com empregados, posição competitiva e tempo em trânsito. E desenvolveu o BSC com essas quatro perspetivas, envolvendo indicadores e objetivos alinhados com esses critérios de mensuração. O *scorecard* converteu-se numa ferramenta de mensuração para o alinhamento das onze regiões, sessenta distritos e mais de 300.000 empregados da empresa em todo o mundo. A meta era assegurar uma linha visual clara entre o trabalho cotidiano de todos os empregados e os objetivos gerais da empresa.

Em 1999, cinco anos depois do lançamento do projeto, os executivos da UPS consideravam-se bem-sucedido na transformação da empresa num negócio mais ágil, mais focalizados nos clientes e mais voltado para soluções, na vanguarda da

tecnologia e das oportunidades de comércio eletrônico. As receitas da UPS cresciam a quase 10% ao ano, num setor com 30% e 40% de crescimento médio. A rentabilidade melhorara em 30% e 40%, em 1998 e 1999. Em 1999, a *Forbes* considerou a UPS “Empresa do Ano” e a *Business Week* descreveu o pessoal de entrega da UPS como “os soldados de infantaria da revolução pontocom”. Juntamente com as iniciativas em tecnologia e marketing, o *balanced scorecard* ajudou a impulsionar o desempenho da empresa: “o *balanced scorecard* forneceu o mapa rodoviário – a visão compartilhada das nossas metas para o futuro – com elementos de ação que induziram todos os participantes a contribuir para o sucesso da empresa”, declarou um executivo da UPS.

Como se viu nos dois casos apresentados, a implementação do BSC proporcione vários benefícios para as organizações que a ela aderem. No entanto, é de notar que apesar dos casos de sucesso subsistem ainda críticas à aplicabilidade desta metodologia no mundo empresarial.

Segundo Norreklit (2000), citado por Russo (2015:80), as relações de causa e efeito entre medidas que distinguem o BSC de outras abordagens não parecem isentas de problemas e nem de ambiguidades. A este respeito são de destacar as seguintes fragilidades do modelo: a relação de causa e efeito não contempla a dimensão de tempo; a satisfação e lealdade do cliente não conduzem sempre à obtenção de um bom resultado financeiro; a causalidade entre as medidas das quatro perspectivas acontece apenas numa única e determinada direção ; não assegura o enraizamento organizacional; secundariza as relações com fornecedores; não prevê monitorização das atividades da concorrência e desenvolvimentos tecnológicos; não tem em consideração a incerteza estratégica que pode ameaçar ou mesmo invalidar a estratégia da empresa; e é construído a partir de casos práticos complexos que carecem de correspondência no campo teórico.

Alem destas fragilidades, Neely (2002), citado por Russo (2015:81), apontou-lhe dois pontos fracos:

- Reporta-se à perspectiva do cliente; o BSC considera apenas a imagem da empresa aos olhos do cliente, quando o aspeto fundamental é o que o cliente pensa da empresa comparativamente à concorrência.

- Não há referências aos fornecedores, que para muitas empresas são um aspecto essencial do negócio.

Além destes autores, também os defensores do *Tableau de Bord* (TDB) criticam o BSC. O *Tableau de Bord* é uma ferramenta francesa que surgiu nos anos 30 e que foi desenvolvida como um instrumento de informação rápida para comparação da realidade com as previsões, permitindo o apuramento de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisões. Bessire (2000), citado por Russo (2015: 65), observa que Kaplan e Norton apresentam o BSC como uma grande novidade, por integrar as medidas derivadas das estratégias. Não obstante, considera que o TDB, apesar de existir em grande número de formatos, é para os gestores e investigadores franceses uma ferramenta mais conhecida e, de ponto de vista conceptual, mais rica e menos ambígua que o BSC.

Bessire (2000), citado por Russo (2015:66), apresenta um resumo das visões de outros autores críticos do BSC, os quais citam sobretudo algumas inconsistências:

- não elucida o suficiente sobre a contribuição dos empregados e fornecedores para que a empresa atinja os seus objetivos;
- é incapaz de identificar o papel da comunidade na definição do meio envolvente em que a empresa trabalha;
- falha na identificação das medidas de desempenho como um processo de duas vias, que seja capaz de avaliar a contribuição dos *stakeholders* para os objetivos primários e secundários. Também não consegue que os mesmos *stakeholders* avaliem se a organização é capaz de respeitar as suas obrigações perante estes no presente e no futuro.

Para fazer face a estas críticas, alguns autores recomendam um conjunto de pressupostos e etapas a cumprir para uma implementação bem-sucedida do BSC.

Segundo Ramos e Gonçalves (2002) e Lewy e Du Mee (1998), citados por Russo (2015:83), existem 10 premissas básicas que se dividem em duas categorias, conhecidas como 10 mandamentos na implantação do BSC que, a serem cumpridas, aumentam fortemente a probabilidade deste método ser bem-sucedido.

a. A potenciar

1. Usar o BSC para a definição e lançamento dos objetivos estratégicos;

2. Definir previamente os objetivos estratégicos específicos e só depois implementar o BSC;
 3. Atribuir as responsabilidades da gestão e garantir o envolvimento da gestão de topo;
 4. Desenvolver previamente uma experiência piloto;
 5. Rever previamente cada unidade de negócio.
- b. A evitar
1. Usar o BSC para um controlo extra do pessoal;
 2. Estandardizar o projeto, pois o BSC deve ser feito por medida;
 3. Subestimar aspetos fundamentais como a formação e comunicação para a utilização do BSC;
 4. Procurar a perfeição ou o excesso de complexidade;
 5. Subestimar a carga administrativa.

Para prosseguir na implementação do BSC, Roest (1997), citado Por Russo (2015:85) recomenda dez fórmulas:

1. Não existem soluções-padrão. Cada negócio/empresa tem as suas especificidades;
2. É essencial o apoio da direção;
3. A estratégia é o ponto de partida do BSC;
4. Os objetivos e medidas selecionados têm de ser em número limitado e ser equilibrados;
5. Não se deve simplificar demasiado, nem demorar em demasia entre a análise e a implementação, mas deve sempre suscitar-se a participação das pessoas neste processo;
6. Adotar uma abordagem de ligação da estratégia, com medição das ações nos dois sentidos;
7. Ter em conta que, no início do processo, nem sempre a informação é fiável, pelo que, enquanto esta não estiver testada, não se deve ligar o sistema de recompensas ao sistema de medição do desempenho;
8. Logo que seja óbvia a necessidade de um (novo) sistema de informação, a sua implementação deverá realizar-se da forma mais simples possível. Nesse sentido, é desejável não enveredar por alterações para sistemas

completamente diferentes, que consomem muito tempo e que podem frustrar as expectativas dos seus utilizadores;

9. As medições obtidas dos indicadores devem encorajar a melhoria do desempenho em áreas controláveis pelos gestores, e pelas quais estes possam ser responsabilizados;
10. Nem sempre é possível quantificar tudo com rigor. Se necessário, devem ser utilizadas medidas de aproximação, de tendência, em vez de números absolutos.

Segundo Russo (2015:86), “para implementação rápida e bem-sucedida do BSC é necessária uma atitude de ação (*just do it*) e menos de debate e discussão de ideias, pois é normal que o primeiro “desenho” da organização, no âmbito deste modelo, venha a sofrer posteriores ajustes e correções.”

Citados por Russo (2015:87), de Lawton (2002) e Parmenter (2002), defendem que um BSC bem-sucedido não deve exceder as 20 medidas de topo, todas ligada aos objetivos estratégicos. Por sua vez, Kaplan e Norton, também citados por Russo (2015:87), recomendam 15 a 20 medidas como as necessárias e suficientes para visualizar a estratégia competitiva de uma empresa.

Complementarmente, Malina e Selto, citados por Russo (2015:87), afirmam que com um número reduzido de medidas é possível manter o sistema de medição cognitiva e administrativamente simples.

A partir das várias críticas e recomendações apresentados pelos diferentes autores, geralmente ligados aos aspetos conceptuais e ao processo de implementação do método, é possível concluir que o método BSC permite facilitar aos gestores informações essenciais relativas ao desempenho da empresa, de forma multidimensional, o que se revela como crucial para a tomada de decisões corretas em tempo real.

2.3. *Analytic Hierarchy Process*

O AHP foi desenvolvido por Thomas L. Saaty em 1970, sendo conhecido como uma ferramenta de *Multi Attribut Decision Making* (MADM), que permite a avaliação e priorização de alternativas.

Muitas vezes o decisor encontra-se face a um problema realmente complexo, composto por vários fatores e critérios quantitativos, pelo que precisa de uma medição viável que lhe permita obter uma solução realística. O AHP é uma ferramenta recomendada para este tipo de problemas, uma vez que permite a integração dos aspetos quantitativos e qualitativos na tomada de decisão, o que o torna um método eficiente em contextos complexos. (Saaty, 1990). De acordo com Saaty (1990), para que uma decisão seja realista, o modelo de decisão a utilizar deve incluir e medir todos os aspetos tangíveis e intangíveis considerados importantes, incluindo medidas quantitativas e fatores qualitativos.

O AHP utiliza uma estrutura hierárquica para o problema de decisão, consistindo em um objetivo geral para um grupo de alternativas e num conjunto de critérios que ligam as alternativas à meta (Yaghoobi, 2004).

Com base nas definições a cima mencionadas, o AHP é um modelo estruturado para tomada de decisões eficazes, simplificando e acelerando o processo de tomada de decisão ao organizá-lo numa hierarquia. É dado um valor numérico a cada variável, tendo em consideração a sua importância subjetiva, e sintetizam-se estas considerações para identificar as variáveis que têm uma prioridade elevada e que mais atuam para afetar o resultado da situação. Este método também combina a força do sentimento e da lógica em várias questões, e depois sintetiza uma variedade de diversas considerações em resultados combinados estimados intuitivamente.

Basicamente existem seis etapas do processo de decisão com método AHP, que são as seguintes (Yaghoobi, 2004):

1. Definição do problema a determinar a solução desejada;
2. Decomposição do problema complexo numa estrutura de hierárquica com os elementos de decisão (critérios, subcritérios e alternativas);
3. Construir uma matriz de comparação aos pares, comparando os elementos de acordo com os critérios existentes;
4. Usar o método *eigenvalue* para a estimação do valor de cada elemento;
5. Verificação do índice de consistência da matriz para garantir que a decisão a tomar é consistente.
6. Agregação dos valores relativos aos elementos de decisão para obter uma classificação geral das alternativas.

Portanto, a partir das seis etapas acima mencionadas, o método AHP permite a resolução sistemática de problemas complexos pela decomposição da estrutura de um problema em hierarquias e, em seguida, pelo estabelecimento de julgamentos de comparação de pares quanto à importância ou preferência de desenvolvimento de prioridades em cada hierarquia.

2.3.1. A Hierarquia de AHP

A construção da hierarquia é considerada a fase inicial na aplicação do AHP, sendo nesta fase que o problema é dividido nos seus diferentes elementos, bem como nas suas interligações. A estrutura hierárquica construída é depois utilizada para auxiliar o processo de tomada de decisão, num sistema que mostra a todos os elementos de decisão envolvidos.

Para a formação desta hierarquia, é preciso definir no primeiro nível o objetivo geral da tomada de decisão, seguido por uma coleção de critérios, que permitem comparar a importância relativa das alternativas em relação ao objetivo. Estes critérios podem depois ser subdivididos num nível subsequente de subcritérios. No terceiro nível, são estabelecidas as alternativas para a realização da meta; estas têm de ser comparadas de acordo com a preferência relativa, a qual tem por base os subcritérios. Finalmente, a importância relativa das diferentes alternativas é comparada com recurso aos subcritérios, no caso de estes terem sido também definidos (Saaty, 1990 citado por Royo et al, 2015)

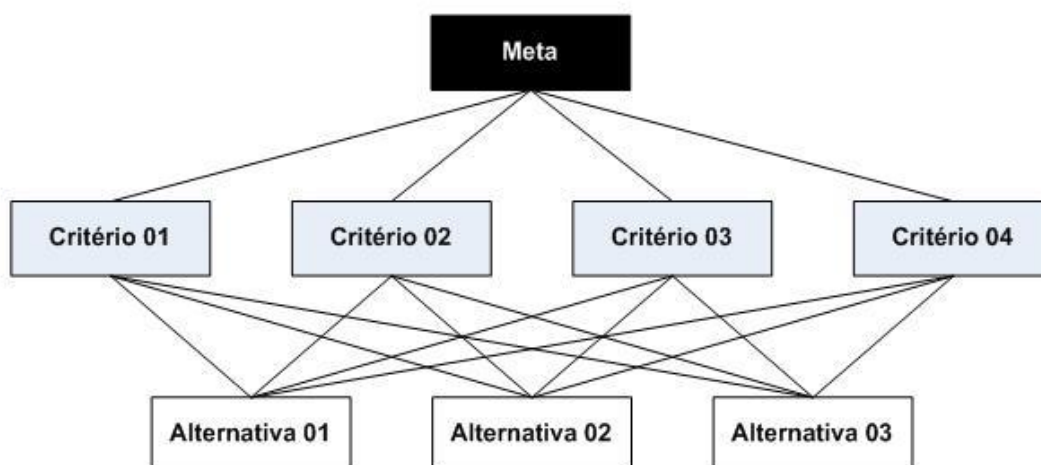


Figura 7. Exemplo duma Hierarquia de AHP

2.3.2. Comparação de Pares (*Pairwise Comparison*)

O julgamento comparativo é a avaliação feita par a par tendo em consideração as prioridades dos elementos em relação a um determinado nível acima deles. Este princípio é a chave da utilização do AHP porque irá afetar a ordem de prioridade dos elementos. Os resultados da avaliação são apresentados na forma de uma matriz *pairwise comparison*. Esta matriz é a matriz de comparação dos pares que contém algum nível de alternativas de preferência para cada critério.

O estabelecimento das prioridades dos diversos elementos da hierarquia formada é uma parte fundamental da segunda etapa do AHP. Nas comparações *pairwise* as alternativas são comparadas entre si relativamente a um dado critério. A matriz obtida é depois analisada relativamente à sua consistência, obtendo-se mais informações como resultado do cumprimento de todas as comparações prováveis, sendo também avaliada a sensibilidade de todas as prioridades para mudanças nas decisões. A matriz reflete as características dominantes e dominadas das prioridades (Saaty, citado por Royo et al, 2015).

Saaty (1980) argumenta que uma escala de nove pontos representa a capacidade dos gestores de fazer distinções qualitativas. Se uma alternativa A_i é preferível a uma alternativa A_j , então o valor da escala de comparação $(A_i, A_j) = a_{ij}$ indica a intensidade da importância relativa de A_i sobre A_j atribuída pelo tomador da decisão. Ao considerar todas as comparações possíveis entre as alternativas, gera-se uma matriz A que representa a importância relativa a_{ij} de cada elemento sobre os outros. Valores mais altos de a_{ij} indicam uma preferência mais forte da alternativa A_i em relação a A_j . A comparação de um par de alternativas para cada critério de decisão de cada vez (em vez de uma comparação simultânea envolvendo todas as alternativas e critérios) reflete a suposição de que um tomador de decisão pode expor mais facilmente a alternativa preferida analisando uma propriedade de um objeto de cada vez. Saaty afirma que uma alternativa é tão importante quanto ela mesma e leva em consideração o teorema da reciprocidade, se $i = j$ então $a_{ij} = 1$ e se $i \neq j$ então $a_{ij} = 1/a_{ji}$ (princípio do inverso). Por outro lado, a alternativa A_i , tal como a alternativa A_j , devem ser homogêneas e comparáveis. Em outras palavras, a preferência da alternativa A_i em relação à alternativa A_j não pode ser infinita ou zero (o princípio da homogeneidade). Cada alternativa pode ser associada com um nível mais alto de alternativa hierárquica

da dependência linear e isto pode ser continuado até ao nível mais alto (o princípio da dependência) (Yaghoobi, 2004). A Tabela 2 apresenta a escala de comparação do AHP (Saaty, 1990).

Tabela 2. Escala de comparação do AHP

Intensidade de importância	Definição	Explicação
1	Importância igual	As duas alternativas contribuem igualmente para o objetivo
3	Fraca importância de um sobre outro	Experiência e julgamento favorecem ligeiramente um sobre o outro
5	Importância essencial ou forte	Experiência e julgamento favorecem fortemente um sobre o outro
7	Muito importância	Um é julgado como muito mais importante do que o outro
9	Importância absoluta	A evidência que favorece um sobre o outro é da mais alta ordem possível de afirmação
2,4,6,8	Valores intermediários entre valores de escala adjacentes	Quando algum compromisso é necessário

Fonte: Saaty (1990:54)

2.3.3. Consistência lógica

Esta fase faz muito sentido na tomada de decisão com o método AHP, pois uma decisão precisa deve ser consistente e lógica. No entanto, é de notar que é muito difícil conseguir obter uma consistência perfeita, dependendo esta do tempo e de certas condições. Portanto, a consistência é necessária em certa medida na definição de prioridades para se obterem resultados válidos no mundo real.

No campo da tomada de decisão é fundamental reconhecer a qualidade da consistência para garantir que a decisão não se baseia numa baixa consistência, a qual pode ter como consequência um resultado aleatório. (Aznar et al citado por Royo et al, 2015)

O julgamento de quem toma a decisão nas *pairwise comparison* pode apresentar inconsistências quando o mesmo toma em consideração todas as alternativas simultaneamente. Para que a matriz de comparação seja consistente, deve ter-se $a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{jk}$. Saaty (1990) propôs um índice de consistência (CI) e um rácio de consistência

(CR), que indicam o grau em que os julgamentos não são coerentes. O CI de uma matriz de comparações é dado por $CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$, onde $\lambda_{max} = eigenvalue$. O CR é a comparação de CI com o RI: $CR = CI / RI$, em que RI é um índice aleatório determinado a partir de um conjunto de números em que cada um é um CI aleatório médio calculado a partir de 500 matrizes aleatórias recíprocas (Yaghoobi, 2004).

O valor da razão de consistência não deve ser superior a 10%. Se a consistência exceder este nível de tolerância, as decisões poderão ser aleatórias pelo que deve fazer-se uma revisão de procedimento. (Saaty, 1990, citado por Royo et al, 2015).

Saaty (1990) define o índice aleatório (RI) tal como se pode ver na Tabela 3.

Tabela 3. Índice Aleatória (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

N: número de alternativa ou critério de comparação.

Fonte: Saaty (1990:21)

2.3.4. A Síntese

Após obter as pontuações relativas totais para cada critério, estas são combinadas com o valor de ponderação considerado para produzir uma soma absoluta. Esse processo deve ser apresentado aplicando-se o método métricas na comparação *pairwise* através de um *eigenvector* normalizado para avaliar a comparação das métricas.

A última etapa é sintetizar as prioridades locais em todos os critérios para determinar a prioridade global. O modo distributivo adota uma agregação aditiva com normalização da soma das prioridades locais à unidade: $p_i = \sum w_j.l_{ij}$, onde p_i é a prioridade global da alternativa A_i , l_{ij} é a prioridade local e w_j é o peso do critério j . O modo ideal usa a normalização dividindo a pontuação de cada alternativa apenas pela pontuação da melhor alternativa em cada critério.

Neste capítulo procurou-se abordar os aspetos mais relevantes da literatura para enquadrar o trabalho empírico a realizar. Discutiu-se, portanto, a temática da avaliação do desempenho, dando especial destaque ao *balanced scorecard* enquanto ferramenta de avaliação e gestão do desempenho organizacional. Apresentou-se

depois o método *Analytical Hierarchy Process*, que permite apoiar a definição de um BSC adequado ao contexto e prioridades de cada organização específica. A avaliação do desempenho organizacional possibilita às empresas conhecer a sua posição atual e identificar o destino da sua viagem negocial através do caminho escolhido. Para identificar o seu destino, a empresa tem muitas vezes de encarar vários caminhos de grande incerteza durante a sua viagem negocial, os quais são genericamente ou orientados ao lucro, ou ao valor que a empresa deve fornecer ao cliente. Estes diferentes caminhos fazem com que a empresa deva optar pelo método correto, ou seja aquele que é capaz de balancear, de forma coerente, ambos os caminhos de maneira a que a empresa consiga atingir o seu destino ou objetivo. Neste sentido, o *balanced scorecard* é considerado um modelo de avaliação e gestão do desempenho adequado porque envolve quatro perspetivas que englobam os dois caminhos mencionados. No capítulo seguinte deste relatório será descrita a metodologia de investigação seguida na parte empírica do trabalho, nomeadamente as etapas seguidas no desenvolvimento do trabalho de campo e aquelas que consistiram no tratamento e análise dos dados recolhidos.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Na revisão da literatura sublinhou-se que a avaliação do desempenho é uma das ferramentas de gestão utilizadas nas empresas como forma de avaliar em que medida os objetivos definidos são alcançados e, no caso de o não serem, quão longe a empresa se encontra de os alcançar. Por outro lado, para avaliar adequadamente o alcance dos objetivos, devem utilizar-se mecanismos que permitam a articulação entre a missão, a visão, os objetivos estratégicos e as metas da empresa.

Neste capítulo pretende explicar-se a metodologia de investigação adotada na presente dissertação, a qual se dividiu em três etapas: definição do objetivo do estudo (tipo de estudo, fontes de dados e objeto de investigação); tratamento dos dados recolhidos com recurso ao AHP; e proposta de metodologia para implementação do BSC.

3.1. Objetivo do Estudo

Tal como referido no Capítulo I, o trabalho desenvolvido teve como objetivo principal construir um modelo de BSC para aplicar na empresa objeto de estudo, o qual possibilite à empresa fazer uma avaliação do seu nível de desempenho organizacional de acordo com as 4 dimensões do *Balanced Scorecard*. A relevância do estudo prende-se com o potencial da aplicação do BSC enquanto modelo de formulação, execução e avaliação da estratégia de desenvolvimento empresarial, contribuindo para uma maior competitividade da empresa em causa.

3.2. Tipos de Estudo, Fontes de Informação e Objeto de Investigação

Foi realizado trabalho de campo na empresa objeto de estudo, com o objetivo de recolher todos os dados necessários diretamente das entidades relevantes. Os dados recolhidos foram de dois tipos diferentes, dados primários e dados secundários. Os dados primários constituem dados relevantes fornecidos pela empresa enquanto entidade estudada e foram obtidos através da realização de entrevistas e questionários aos gestores relevantes.

Foi realizada uma entrevista ao gestor de topo da empresa e aos gestores relativos às quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, considerados como fontes relevantes para perceber qual a estratégia de desenvolvimento futuro definida pela empresa. Os gestores entrevistados foram, então: o diretor geral da empresa, o gestor de recursos humanos, o gestor de finanças, o gestor de marketing e o gestor da produção. As entrevistas foram realizadas com suporte num guião construído a partir das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* (Anexo 1). Além disso, o guião continha ainda um conjunto de questões iniciais de carácter geral sobre a organização, às quais se seguiam, então, as perguntas específicas relativas a cada uma das perspetivas do BSC.

Os dados e informação recolhidos com a realização destas entrevistas foram depois analisados, com o objetivo de formular os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores, numa lógica de BSC e para cada uma das perspetivas deste modelo. Os objetivos e os indicadores foram, posteriormente, compilados num questionário (Anexo 2), desenhado de forma a recolher a perceção dos inquiridos sobre as prioridades relativas dos diferentes objetivos e indicadores, dentro de cada uma das perspetivas. As escalas de resposta utilizadas foram as escalas habitualmente usadas no âmbito do método AHP, que têm como objetivo conhecer os níveis de prioridades através de comparação entre as perspetivas, os objetivos estratégicos e os indicadores existentes. Os questionários foram distribuídos aos gestores entrevistados

Para os dados secundários foram recolhidos relatórios de pesquisas anteriores sobre o café orgânico e também dados da empresa sobre a sua existência e progresso.

3.3. Tratamento de Dados com Método AHP

O método AHP, descrito no capítulo II, foi utilizado para ponderar o nível de prioridade relativa das perspetivas, dos vários objetivos estratégicos e dos indicadores definidos. Com o recurso a este método foi, portanto, possível ordenar por ordem de nível de prioridade os diferentes indicadores identificados, os quais podem ser depois utilizados para avaliar e medir a realização dos objetivos estratégicos que com eles estão alinhados. Nesta análise, os objetivos estratégicos e indicadores que obtêm o maior peso são considerados os de maior prioridade. Os procedimentos realizados no processamento dos dados foram os seguintes:

1. Teste à consistência dos dados, realizado com o limite de valores da taxa de consistência (*consistency ratio*).

- a. A partir dos dados recolhidos com o questionário é construída uma matriz de comparação e para obter um valor destes valores é calculada a média geométrica recorrendo à seguinte fórmula:

$$a_{ij} = (z_1 \times z_2 \times z_3 \times \dots \times z_n)^{1/n}$$

a_{ij} : indica a intensidade da importância relativa de a_i sobre a_j atribuída pelo decisor.

z : respondentes dos questionários (z_1 : respondente 1, z_2 : respondente 2, z_3 : respondente 3, z_n : respondente n)

n : número de respondentes

- b. Soma dos valores das médias geométricas calculadas.
c. Soma dos valores da matriz para cada critério.
d. Dividindo-se o valor da média geométrica pelo somatório dos valores das médias geométricas obtém-se o peso dos critérios.
e. Calcular o valor *maximum eigenvalue* (λ_{max}) como se segue:

$$\lambda_{max} = \sum \text{total o valor de matiz de cada criteria} \times \text{peso de criteria}$$

- f. Calcular o índice de consistência (*consistency index*) como se segue:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - N}{N - 1}$$

- g. Calcular taxa de consistência (*consistency ratio*) com formula:

$$CR = \frac{\text{Consistency Index (CI)}}{\text{Random Index (RI)}}$$

RI: Índice aleatória calculada pelo Saaty

2. Análise e discussão do cálculo dos dados.

Nesta última fase do método analisam-se e discutem-se os valores calculados, resultando uma ordem de prioridade dos objetivos estratégicos e dos seus respetivos indicadores. Para facilitar o tratamento dos dados de acordo com este método recorreu-se ao *software expert choice*, o qual é bastante eficiente e garante a precisão dos resultados.

3.4. Metodologia Para Implementação do BSC

Como a implementação do *Balanced Scorecard* ocorre em empresas de diferentes setores têm vindo a ser propostas diversas metodologias, as quais dependem de cada situação particular e do setor em que a empresa opera.

Kaplan & Norton (1997) referem que a implementação do *Balanced Scorecard* nas organizações públicas ou privadas deve ser efetuada de acordo com os passos indicados na Tabela 4.

Tabela 4. Passos de implementação o BSC proposta pelo Kaplan & Norton

Passos		Tarefas
I.	Definir o projeto da medição	1. Selecionar a unidade da organização 2. Identificar as relações entre a organização e a unidade
II.	Conseguir um consenso sobre os objetivos estratégicos	3. Primeira série de entrevistas 4. Sessão de síntese 5. Primeira série de reuniões com os gestores do topo
III.	Selecionar e desenhar indicadores	6. Reuniões dos subgrupos 7. Segunda série de reuniões com os gestores do topo
IV.	Construção do plano de implementação	8. Desenvolvimento do plano de implementação 9. Terceira serie de reuniões com os gestores do topo 10. Finalizar o plano de implementação

Fonte: adaptado de Kaplan & Norton (1997)

Olve et al. (2000) propõem que esta implementação se faça de acordo com os passos referidos na Tabela 5, acrescentando para alguns desses passos o tempo necessário à sua execução.

Tabela 5. Passos na Implementação o BSC proposta de Olve, Petri, Roy & Roy

Passos	Descrição	Duração
1	Definir o setor, descrever o seu desenvolvimento e o papel da organização.	1-2 meses
2	Estabelecer/confirmar a visão da organização	2-3 dias
3	Estabelecer as perspectivas	1-2 dias
4	Descobrir a visão para cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais	2-3 dias
5	Identificar os fatores críticos de sucesso	
6	Desenvolver indicadores, identificar relações de causa-efeito e estabelecer um equilíbrio	1-2 dias
7	Estabelecer o BSC de alto nível	1-2 dias
8	Desdobrar o BSC e os indicadores por unidades de negócio	+ de 2 meses
9	Formular objetivos	-
10	Desenvolver um plano de ação	-
11	Implementação do BSC	-

Fonte: Adaptado de Olve et al. (2000)

No presente trabalho, em que o objeto de estudo é uma empresa de setor privado, optou-se por seguir a metodologia proposta por Kaplan & Norton. A razão pela qual se optou por esta metodologia teve a ver com a duração de pesquisa, porque nesta metodologia não há tarefas de duração de tempo, enquanto que a segunda metodologia tem tarefas de duração de tempo que precisam de mais tempo do que o disponível para o trabalho a realizar.

Com a apresentação das metodologias de implementação do *Balanced Scorecard*, conclui-se o terceiro capítulo do trabalho. No capítulo seguinte será analisado o estudo de caso da CCT através do tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas e questionários realizados, o qual possibilitou depois a proposta de um BSC para avaliação e gestão do desempenho da empresa estudada.

CAPITULO IV

ESTUDO DO CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso desenvolvido na CCT, a partir dos dados recolhidos na empresa. O capítulo inicia-se com uma breve introdução sobre a empresa CCT-NCBA; em seguida é apresentado o tratamento dos dados recolhidos e analisam-se os resultados obtidos, com o propósito de conseguir um alinhamento dos objetivos estratégicos e dos indicadores, com uma ordem de prioridades visualizada num mapa estratégico.

4.1. Apresentação da Empresa

4.1.1. Perfil da Empresa

A Cooperativa Café Timor (CCT) é uma empresa timorense envolvida na transformação e comercialização de café orgânico de Timor. A CCT foi estabelecida em 2000, sob o Projeto de Reabilitação Económica e Desenvolvimento de Timor (TERADP), que está a ser implementado pela Associação Nacional de Cooperativas e de Negócios dos EUA (NCBA) sob apoio da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). Inicialmente, o programa foi desenvolvido pelo NCBA em cooperação com Timor Leste através de Centro de União Cooperativas Rural (PUSKUD), com a missão de desenvolver o café orgânico como um produto de Timor Leste a comercializar no mercado internacional.

Após a independência de Timor Leste através de "consulta popular" no dia 30 de agosto de 1999, no ano de 2000 o PUSKUD mudou o seu nome para CCT. Os objetivos da empresa eram, e ainda são, melhorar o nível de bem-estar dos produtores de café; introduzir cadeias de comercialização para a população; e contribuir e planear a política de desenvolvimento das mercadorias que suportam a economia de Timor Leste.

A cooperação entre a CCT e o NCBA no âmbito do desenvolvimento do café orgânico em Timor, e especialmente do seu processamento e comercialização, tornou-se eventualmente uma vantagem competitiva relativamente a outras empresas de café como a Timor Global, a Timor Cop, a ELSAA Café, etc.

Atualmente, a empresa recebe café orgânico de grupos de agricultores de cinco municípios; Ermera. Liquiça, Aileu, Ainaro e Manufahi. A empresa tem desde o seu início realizado uma série de trabalhos, incluindo: identificar e organizar a certificação orgânica dos agricultores; apoiar os agricultores em reabilitação do café; processamento e comercialização do café.

Desde que foi criada e até à data a CCT desenvolveu as suas exportações, exportando atualmente para vários países, tais como os EUA, a Austrália, a Nova Zelândia e vários países europeus. A empresa tem crescido significativamente e inclui atualmente mais de 23.000 membros agricultores em 18 grupos geográficos básicos, e 444 grupos de agricultores de pequena escala de crescentes café em pequenos blocos, totalizando 26.352 hectares da plantação de café. No ano de 2001 a empresa obteve a certificação do *Fair Trade Certification Labelling Organizations International* (FLO). De acordo com os dados existentes, a empresa emprega 525 trabalhadores permanentes, cerca de 5000 até 6000 sazonais e opera cerca de 100 camiões durante a época de colheita. Para além disso, e no âmbito do seu programa de saúde rural, a empresa possui 10 clínicas fixas e 27 clínicas moveis. No âmbito da diversificação de produtos, a empresa encontra-se neste momento a começar a apoiar os agricultores a plantar mandiocas e baunilha, produtos que visam também o mercado internacional, especialmente a baunilha. Relativamente à mandioca, a empresa planeia no futuro a sua transformação em farinha para produção de massas, com o objetivo de redução da importação de massas.

Sendo a maior empresa nacional na transformação e comercialização do café, a CCT realizou desde o seu início uma série de atividades, incluindo:

1. Identificação e organização da certificação orgânica do café;
2. Criação de demonstrações de reabilitação do café com base na poda e realização de programas de extensão de poda mais amplamente em todos os locais a cada ano;
3. Instalação de fábricas de processamento húmido (*wet processing*) para café em quatro locais: Liquiça, Aifu, Estado e Maubisse;
4. Instalação de uma fábrica de transformação seco (*dry-processing*) para o café em Díli, com uma capacidade de 200 t/dia. Há também dois campos secadores de sol para o café em Tibar, distrito de Liquica,

juntamente com armazéns para armazenar o pergaminho de café até a fábrica está pronta para aceitar o lote para processamento. O produto final para exportação é o café grão verde em vários graus de qualidade estabelecidos por provadores profissionais (*cuppers*);

5. Recolha de dados sobre blocos de café e níveis de produção.

Além disso, a CCT está envolvida na melhoria e desenvolvimento da indústria através da:

1. Melhoria da qualidade do café orgânico;
2. Melhoria do funcionamento das organizações cooperativas de café;
3. Plantação de baunilha (atualmente 40.000) como uma cultura alternativa;
4. Promoção de um projeto piloto com agricultores selecionados para engordar e comercializar o gado da raça Bali como uma fonte de renda alternativa;
5. Melhoria da gestão do marketing de produtos;
6. Preparação e distribuição de árvores de sombra aos agricultores;
7. Formação dos agricultores para que estes sejam capazes de gerir a sua própria empresa para aumentar os seus níveis de rendimento.

A empresa desenvolve ainda esforços contínuos para melhorar a saúde e a educação dos membros das cooperativas e das suas famílias da seguinte forma:

1. Prestação de serviços de cuidados de saúde primários pelo *Clinic Café Timor* em todas as áreas de produção de café, através de clínicas fixas estabelecidas nos distritos e em Dili e também clínicas móveis.
2. Oferta de cursos de formação em informática e língua inglesa e portuguesa, bem como formação em contabilidade básica, conduzida pelo Centro de Formação de Cooperativas e Pequenas Empresas (*Klibur Mata Dalan no Fila Liman Ba Cooperativa*), com sede em Dili.
3. Estabelecimento de uma cooperativa de mercadoria, que negocia mercadorias básicas a preços razoáveis fixos para auxiliar no controlo do alto custo de vida em Timor-Leste, especialmente em Dili. Atualmente, esta cooperativa conta com 94 pequenos quiosques e lojas

em Manatuto, Baucau, Viqueque, Aileu, Ermera, Liquica e Dili, que são atendidas por visitas regulares com caminhões de suprimentos.

4.1.2. Estrutura Organizativa

A estrutura organizativa da empresa CCT é composta pelos seguintes órgãos:

1. Conselho de administração (*Board of Director*), responsável superior na empresa que supervisiona o bom funcionamento e o desempenho financeiro da empresa.
2. Diretor Geral, responsável pelo planeamento, tanto a curto prazo, como a médio e longo prazo. Tem ainda como funções gerir o desenvolvimento e implementação do plano de trabalho, bem como supervisioná-lo e avaliá-lo cuidadosamente para cumprir os objetivos definidos tendo em conta a eficácia operacional da empresa.
3. Gestores, responsáveis perante o presidente do conselho de administração pelos deveres e responsabilidades que lhes foram atribuídos na condução de atividade empresarial.
4. Supervisores, responsáveis pela coordenação e planeamento das atividades produtivas na empresa perante os respetivos gestores.

Pela complexidade das atividades de produção, a empresa CCT divide-se nas seguintes divisões.

1. Divisão orgânico: considerada como o centro de todas as atividades produtivas, incluindo o café orgânico; esta divisão trabalha para manter a boa qualidade do café que é o que determina o seu valor para a empresa.
2. Divisão administração e financeira: é responsável por gerir as finanças da empresa globalmente, bem como a sua administração empresarial.
3. Divisão diversificação: é responsável pela criação e aplicação da política da empresa relativamente à sustentabilidade.
4. Divisão da saúde: é responsável pelos cuidados de saúde dos agricultores membros no âmbito de garantir a sua prosperidade e fortalecer a relação mútua entre estes e a empresa.

A empresa emprega 525 funcionários permanentes. Na Tabela 6 encontra-se a caracterização relativa ao seu nível de educação.

Tabela 6. Distribuição Funcionários em Níveis de Educação

Nível de Educação	Quantidade/Pessoas	
	Em numero	Porcentagem (%)
Ensino Primário	18	3,43
Ensino Pré-secundário	35	6,67
Ensino Secundário	362	68,95
Diploma I	1	0,19
Diploma II	2	0,39
Diploma III	28	5,33
Licenciatura	76	14,47
Mestrado	3	0,57
Doutoramento	0	0,00
Total	525	100%

Fonte: Estatísticas interna

A distribuição dos funcionários por divisão de trabalho encontra-se na Tabela 7 .

Tabela 7. Distribuição Funcionários por Divisão

Divisão	Quantidade/Pessoas
Conselho de Administração	6
Diretor Geral	1
Gestores	3
Supervisores	8
Funcionários da CCT	409
Funcionários da divisão de saúde	98
Total	525

Fonte: Estatísticas internas da CCT

4.2. Relevância do *Balanced Scorecard* para a Empresa CCT-NCBA

Os desenvolvimentos ocorridos no mundo dos negócios, caracterizados por uma competitividade crescente, tem levado a mudanças significativas ao nível da produção, marketing, gestão de recursos humanos e manuseio de transações entre a empresa e os clientes, bem como entre a empresa e outras empresas. A chave da competição no mercado global é a qualidade total, que inclui a ênfase na qualidade do produto, a redução dos custos da qualidade, a qualidade do serviço, a entrega atempada de bens e serviços, qualidades estéticas e outras formas de qualidades que continuam a evoluir de forma a proporcionar a satisfação continuada dos clientes, com o propósito de os tornar leais. Assim, o aumento da concorrência empresarial deve ser também entendido como um estímulo para prestar mais atenção a pelo menos duas dimensões relevantes da qualidade: a "excelência" e o "valor".

A avaliação do desempenho é considerada como um fator determinante para as empresas melhorarem à sua capacidade de fornecer valor ao mercado, bem como uma forma de medir o sucesso da empresa. A avaliação do desempenho deve atualmente incluir dois aspetos importantes, o financeiro e o não financeiro, diferenciando-se assim de uma lógica passada em que o enfoque era apenas colocado no desempenho financeiro das empresas.

Como mencionado anteriormente, a CCT-NCBA é uma empresa nacional que opera nos mercados nacional e internacional, e que comercializa alguns produtos em grande quantidade e com níveis de exigência em termos de qualidade muito significativos. Sendo uma das maiores empresas nacionais de produção de café, a CCT considera necessário avaliar o seu desempenho de uma forma continuada. A empresa realiza, assim, uma avaliação anual do seu desempenho, com o intuito de medir o seu sucesso. Esta avaliação é conduzida pela equipa de gestores da empresa em conjunto com uma equipa avaliadora interna da empresa. Os resultados desta avaliação permitem à empresa traçar e melhorar os seus planos de desenvolvimento anuais, sobretudo no que diz respeito aos aspetos financeiros. A ênfase nos aspetos financeiros resulta do facto da empresa ter estabelecido uma meta para o lucro a atingir anualmente, a qual tem a ambição de atingir. Os aspetos

não financeiros não têm sido tão enfatizados, essencialmente porque a empresa assume que o seu sucesso se mede apenas pelo lucro obtido. Esta situação é reforçada pelo facto da empresa não dispor atualmente de um sistema de gestão e avaliação do desempenho.

Reconhecendo que o mercado global em que a empresa opera é cada vez mais complexo e dinâmico, e uma vez que a empresa não possui ainda um sistema de gestão e avaliação do desempenho, entendeu-se que seria importante desenhar e implementar um sistema deste tipo. O sistema foi desenhado tendo por base o método do *balanced scorecard*, dada a sua relevância neste âmbito e compatibilidade com as condições atuais da empresa.

Com a implementação deste método espera-se que a CCT-NCBA passe a dispor de um sistema integrado para avaliar e gerir o seu desempenho, e sobretudo possa passar a formular e alinhar os seus objetivos estratégicos no sentido de alcançar as metas estabelecidas.

4.3. A conceção do Método BSC na Avaliação do Desempenho

Tal como referido no capítulo III, optou-se por desenhar o sistema de avaliação e gestão do desempenho para a CCT de acordo com a proposta de Kaplan & Norton (1997) para a conceção do *Balanced Scorecard*. Seguidamente apresentam-se os passos seguidos no âmbito deste trabalho.

4.3.1. Identificação do Projeto de Medição

Para obter as informações pertinentes e adequadas para o projeto de medição, é preciso definir as entidades relevantes, ou seja as entidades responsáveis pelas quatro perspetivas em análise no BSC: clientes, financeira, processo interno e crescimento e aprendizagem. Portanto, para cada uma das perspetivas deve procurar-se a divisão da empresa por ela responsável.

4.3.2. Conseguir um Consenso Sobre os Objetivos Estratégicos

Depois de definir o projeto de medição, a organização deve identificar claramente as suas diretrizes estratégicas e definir a sua estratégia. As diretrizes estratégicas ajudam a empresa a colocar o enfoque nas suas atividades que são coerentes com a visão estratégica da empresa. Ao longo do seu progresso empresarial, a CCT-NCBA definiu as suas missão e visão, que são as que seguidamente se apresentam.

1. A missão:

- Tornar a CCT uma indústria agrícola e de transformação forte, através do fornecimento de excelência no serviço aos seus membros e clientes;
- Fortalecer a existência da CCT através da diversificação dos seus produtos;
- Estabelecer um relacionamento mútuo com os seus membros e clientes, tanto nacionais como internacionais.

2. A visão:

“A realização de bem-estar e prosperidade dos membros da CCT-NCBA numa economia forte e sólida”.

A definição dos objetivos estratégicos partiu da análise dos resultados das entrevistas e da discussão com os gestores relevantes sobre a situação atual da empresa e os cenários futuros, comparando com fatores críticos associados. Mas, além disso, a definição dos objetivos estratégicos teve também em consideração a literatura relevante, usada para apoiar o processo de análise da informação recolhida durante as entrevistas, e, sobretudo, a missão e visão da empresa. De toda estas análises resultam, então, os objetivos estratégicos considerados apropriados para a empresa sobreviver no atual mundo empresarial. Os objetivos estratégicos foram definidos para cada uma das perspetivas do *Balanced Scorecard*: financeira, clientes processo interno e crescimento e aprendizagem.

1. Perspetiva Financeira

Esta perspetiva é usada para avaliar as consequências económicas para a empresa decorrentes das decisões tomadas e da política seguida pela empresa, estando diretamente relacionada com a condição financeira da empresa. Os objetivos estratégicos considerados relevantes tendo em conta a situação da empresa e as suas missão e visão foram: a redução de custos; a aposta em ter custo competitivos e o crescimento do negócio.

2. Perspetiva Clientes

Na perspetiva dos clientes, a empresa deve identificar os seus clientes e os segmentos de mercado em que vai competir. O elemento mais importante em qualquer negócio são as necessidades dos clientes, de modo que as necessidades dos clientes devem ser devidamente identificadas. Depois de analisar os dados recolhidos nas entrevistas realizadas na empresa CCT-NCBA com os gestores relevantes, tendo como base a literatura relevante sobre a temática, definiram-se os seguintes objetivos estratégicos: assegurar a qualidade; cumprir o prazo de entrega; preço razoável; e um bom relacionamento com os clientes.

3. Perspetiva Processo Interno

Nesta perspetiva os gestores devem identificar os processos que são mais críticos para alcançar o objetivo de aumentar o valor para o cliente (perspetiva do cliente) e o objetivo de aumentar o valor do acionista (perspetiva financeira). Muitas organizações apostam atualmente na melhoria dos seus processos operacionais. Seguindo a mesma metodologia descrita na perspetiva anterior, identificaram-se os seguintes objetivos estratégicos, que se considera responderem às exigências dos clientes e acionistas da CCT-NCBA: diversificar o produto; assegurar a inovação nos processos; reduzir o impacto ambiental dos processos; e diminuir a duração do ciclo operacional.

4. Perspetiva Desenvolvimento e Aprendizagem

A quarta perspetiva do BSC centra-se no desenvolvimento de objetivos e medidas que controlem a aprendizagem e crescimento da empresa. Os objetivos estabelecidos nas perspetivas financeira, clientes e processos internos identificam o âmbito em que a empresa deve sobressair, enquanto que nesta perspetiva os objetivos devem fornecer a infraestrutura e os recursos que permitem que os objetivos ambiciosos das outras três perspetivas sejam atingidos. Assim, e de acordo com a mesma metodologia, foram identificados como objetivos estratégicos para esta perspetiva os seguintes: modernização dos

equipamentos; reconhecimento da qualidade do produto; qualificação dos recursos humanos; aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores; e desenvolvimento dos novos produtos.

4.3.3. Selecionar e Desenhar os Indicadores

Neste passo, a empresa tem de definir os indicadores para cada um dos objetivos estratégicos definidos para as quatro perspetivas. Estes indicadores permitem à empresa avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos traçados, e sobretudo comunicar os níveis de desempenho esperados. Tal como feito para a identificação dos objetivos estratégicos, a definição dos indicadores foi realizada através da análise dos dados e informações recolhidos com as entrevistas, tendo em conta a análise da literatura relevante. Por outro lado, procurou-se que os indicadores identificados fossem: mensuráveis, balanceados, alcançáveis, desafiantes, motivadores e avaliáveis. Desta forma, foram selecionados os indicadores considerados pertinentes para avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos, tendo também em consideração a sua adequabilidade à situação da CCT-NCBA. Na Tabela 8 são apresentados os indicadores identificados para cada um dos objetivos estratégicos das 4 perspetivas do BSC.

Tabela 8. Indicadores identificados para cada objetivo estratégico das quatro perspetivas do BSC

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Indicadores
Financeira	Redução de custos	Custo de produção por tonelada de produto Custo de produção normalmente diferente e flutuação, portanto, a redução depende da eficácia e eficiência da operação.
	Promover preços competitivos	Diferença de preço por kg de produto relativamente à concorrência O preço é considerado como um atributo muito importante que a empresa oferece ao cliente, portanto o preço deve ser definido competitivamente, tendo em consideração as empresas concorrentes.

	Crescimento dos negócios	<p>Volume de vendas O crescimento do negócio depende do volume das vendas, de que resulta o lucro para empresa. Portanto, a taxa de crescimento é calculada pelos produtos e serviços produzidos por volume de vendas dos mesmos.</p> <p>Percentagem de exportações face ao total de vendas A exportação do produto faz a empresa crescer, pois tem um impacto positivo na imagem da empresa para exterior. Sabendo que a empresa não depende apenas do lucro, mas também da promoção do seu nome. Boa imagem e reputação positiva no exterior são fatores que aumentam a confiança e lealdade dos clientes importadores. O crescimento do negócio é possível de calcular via rácio de exportação face ao total de vendas.</p>
Clientes	Assegurar a qualidade	<p>Número de reclamações Para assegurar a qualidade do produto e serviço, o número de reclamações é considerado como um indicador relevante. Produtos e serviços com um número de reclamações elevado significam menos qualidade e vice-versa.</p> <p>Grau de satisfação dos clientes A satisfação dos clientes está relacionada com a qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa aos clientes.</p>
	Cumprir o prazo de entrega	<p>Percentagem de cumprimento dos prazos de entrega Esta percentagem permite avaliar a qualidade da entrega do produto e serviço, tendo em consideração o prazo determinado pelo cliente. A empresa tem de cumprir o prazo de entrega para satisfazer o cliente.</p>
	Preço razoável	<p>Número de <i>repeat buyers</i> A medição do preço razoável é possível tendo em consideração a lealdade do cliente, ou seja, contabilizando os <i>repeat buyers</i>, uma vez que o preço é considerado um atributo importante pelo cliente. O preço razoável está, portanto, relacionado com a qualidade do produto e serviço.</p>
	Bom relacionamento com clientes	<p>Nº médio mensal de reuniões com clientes O bom relacionamento com os clientes pode ser medido através do número médio mensal de reuniões com clientes. Portanto, a empresa tem de dar atenção à frequência de reuniões com clientes para saber as suas necessidades.</p>

Processos Internos	Diversificar produtos	<p>Nº de produtos diferentes comercializados em cada ano</p> <p>Diversificar os produtos produzidos e comercializados em cada ano permite medir a diversificação da empresa pelo número de produtos diferentes comercializados em cada ano.</p>
	Assegurar inovação nos processos	<p>Número de mudanças nos processos</p> <p>A inovação é medida através do número de mudanças positivas no processo produtivo. Mudanças positivas são aquelas que permitem a melhoria contínua da eficácia e eficiência dos processos.</p>
	Reduzir o impacto ambiental dos processos	<p>Volume de água contaminada reproduzida face ao volume total</p> <p>Reproduzir água contaminada através da limpeza dos materiais sólidos e casca de café da água resultante do processo de produção contribui para reduzir o impacto ambiental dos mesmos e para prevenir o esgotamento da água. O rácio de volume reproduzido diariamente relativamente ao volume total de água contaminada produzida diariamente indica a redução do impacto ambiental de água contaminada.</p> <p>Taxa de reciclagem de casca do café para adubo</p> <p>A reciclagem de casca do café para a produção de adubo orgânico tem duas vantagens, pois além de reduzir o impacto ambiental, esta casca também é útil como adubo orgânico. A redução de impacto ambiental desta casca é calculada através da taxa de reciclagem de casca do café face ao volume de casca de café total produzido diariamente.</p>
	Diminuir a duração do ciclo operacional	<p>Duração do ciclo produtivo</p> <p>Diminuir a duração do ciclo operacional é considerado como um aspeto determinante para cumprir o prazo de entrega sem prejudicar a qualidade de produto. Além disso consegue-se poupar nos recursos utilizados de forma eficiente. Este objetivo é calculado pela duração do ciclo produtivo face ao tempo normal da operação estimado.</p>

Desenvolvimento e Aprendizagem	Modernização dos equipamentos	Investimento anual em novos equipamentos produtivos A modernização dos equipamentos é normalmente planejada e tem um investimento próprio. Portanto, o objetivo de modernização pode ser calculado ou medido através do investimento anual em novos equipamentos produtivos que a empresa faz.
	Reconhecimento da qualidade do produto	Número de certificados de qualidade do produto obtidos O reconhecimento da qualidade do produto ocorre normalmente de várias formas, sendo que uma das que a empresa prefere é através dos certificados recebidos. Assim, a empresa tem possibilidade de medir através de número de certificados de qualidade do produto que lhe são atribuídos.
	Qualificação dos Recursos Humanos	Porcentagem do orçamento anual da empresa alocado a atividade de formação dos trabalhadores Os recursos humanos são considerados como o fator primordial para o sucesso da empresa, pelo que a mesma se sente obrigada a dar atenção à qualificação dos seus trabalhadores, alocando uma parte do seu orçamento para os formar e melhorar o seu nível de conhecimentos. Este objetivo pode ser medido através da percentagem do orçamento anual da empresa que é alocado a atividade de formação dos trabalhadores. Porcentagem de trabalhadores que recebem formação anualmente O recurso humano qualificado disponível na empresa contribui para o cumprimento do objetivo estratégico dos recursos humanos. Este objetivo pode ser medido através da percentagem de trabalhadores que recebem formação anualmente. Este indicador deve estar articulado com o indicador percentagem do orçamento anual alocado a formação.
	Aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores	Número de certificados aos melhores trabalhadores A motivação e satisfação dos trabalhadores não apenas depende do nível salarial que recebem, mas sobretudo do reconhecimento e apreciação do seu desempenho. O reconhecimento e apreciação aos melhores trabalhadores vai motivar os outros, mas principalmente satisfazer quem é reconhecido e apreciado. O objetivo é medido através do número de certificados emitidos anualmente.

		<p>Grau de satisfação dos trabalhadores Este objetivo, além de medido via certificados, é medido também através do grau de satisfação dos trabalhadores. O grau de satisfação tem implicações no aumento da produtividade e performance dos trabalhadores. Além disso, o grau de satisfação pode ser medido através de questionários aos trabalhadores aquando da avaliação anual.</p> <p>Número de ideias de trabalhadores aproveitadas Incluir os trabalhadores na tomada de decisão e na inovação através do aproveitamento das suas ideias é considerado como um dos indicadores relativos ao aumento da sua satisfação e motivação. Com este ato a empresa considera os trabalhadores como componente principal, valorizando-os. O objetivo pode ser medido através do número de ideias de trabalhadoras aproveitadas anualmente.</p>
	Desenvolvimento de novos produtos	<p>Número de novos produtos lançados por ano O desenvolvimento de novos produtos é considerado como um meio de prevenir o declínio do produto e manter a existência da empresa no atual mundo de negócios, altamente competitivo. Este objetivo pode ser medido através do número de novos produtos lançados anualmente.</p> <p>Número de ideias para novos produtos aproveitadas As ideias dos colaboradores são fontes de desenvolvimento de novos produtos. Assim, o aproveitamento de ideias é uma necessidade. Este objetivo estratégico pode ser medido com base no número de ideias para novos produtos aproveitadas por ano.</p>

Fonte: Elaboração Própria

4.3.4. Construção do Plano de Implementação

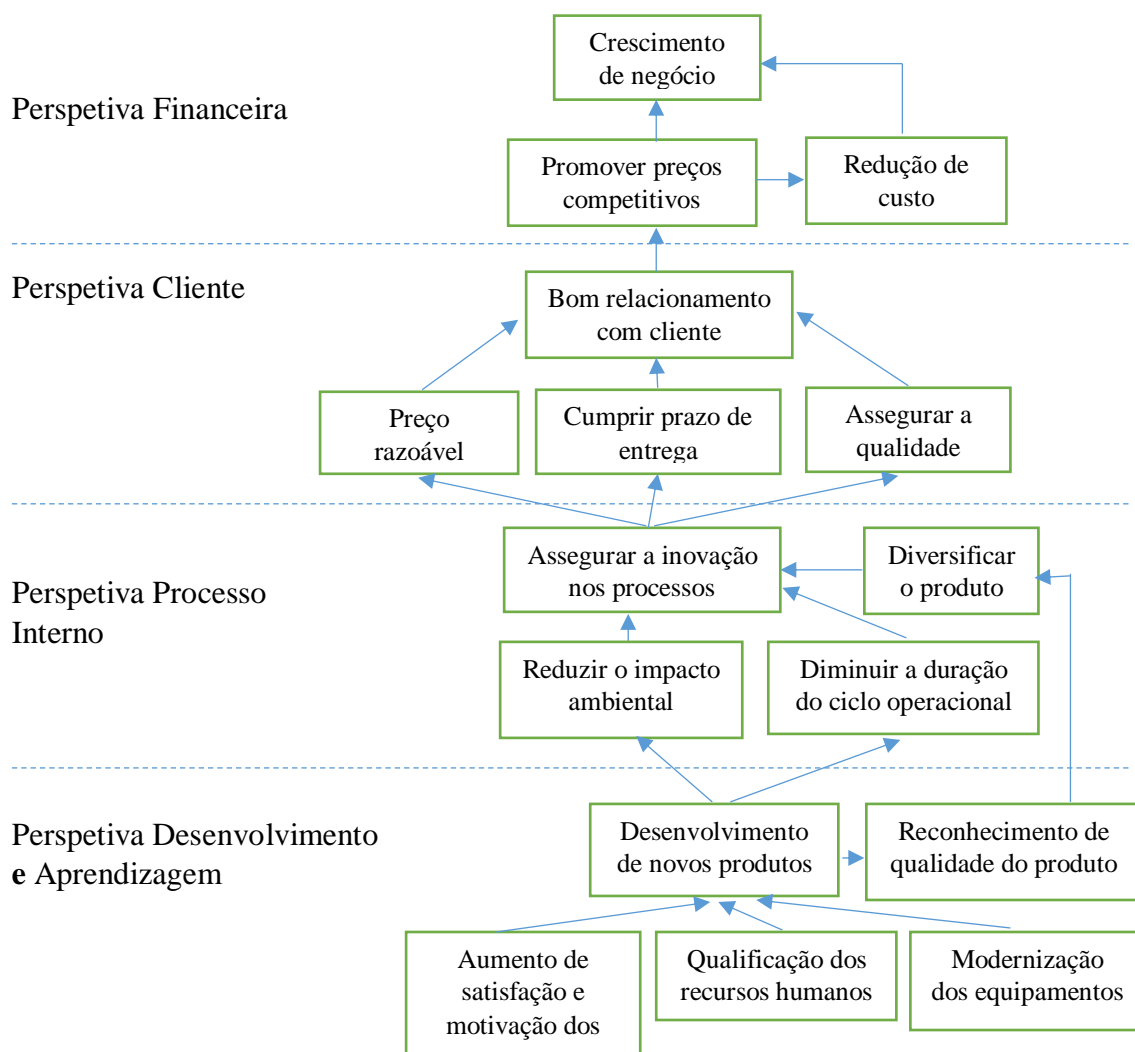
Este último passo do método, passa por disponibilizar toda a informação estratégica obtida nos passos anteriores numa estrutura capaz de suportar o processamento automático de todos estes componentes, a partir da visão e missão da empresa até aos indicadores. Esta estrutura acaba por ser uma árvore de hierarquia composto por quatro hierarquias. A primeira contém o objetivo principal da empresa, o qual lhe permite alcançar a visão e missão. A segunda hierarquia corresponde às perspetivas do *Balanced Scorecard*. A terceira

hierarquia é composta pelos objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva. Por último, a quarta hierarquia descreve os indicadores identificados para avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Nesta fase, e tendo em vista a comunicação dos resultados e a tomada de decisão, a empresa deve escolher o sistema de informação ou tecnologia de informação que irão suportar o BSC. Assim, é necessário assumir que relações de causa e efeito se vão estabelecer, relacionando, em cada perspectiva e entre as várias perspectivas, os objetivos estratégicos com os seus indicadores. A relação causa e efeito relaciona o impacto de cada objetivo noutro objetivo, num claro processo de alinhamento estratégico ao longo das perspectivas do BSC. Portanto, a relação de causa e efeito é considerada um instrumento para desenhar e visualizar a estratégia da empresa, geralmente conhecido como mapa estratégico (*strategic map*).

4.3.4.1. Construção do Mapa Estratégico

Tal como explicado no Capítulo II, no mapa estratégico é possível visualizar a relação causa e efeito entre os objetivos estratégicos das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Este mapa permite, assim, à empresa conhecer e compreender as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégico, o que facilita a operacionalização da sua avaliação de desempenho.

O mapa estratégia da empresa CCT-NCBA, construído a partir dos objetivos estratégicos identificados para cada uma das perspectivas do BSC é o que se apresenta na Figura 8



Fonte: elaboração própria

Figura 8. Mapa estratégica da CCT-NCBA

4.3.4.2. Construção da Árvore Hierárquica

A árvore hierárquica permite visualizar a interligação entre todos os elementos que fazem parte do BSC, os quais em conjunto possibilitarão o alcançar da meta traçada para a empresa. Esta árvore hierárquica é composta por quatro partes. A primeira inclui a definição da meta que a empresa pretende alcançar; na segunda parte têm-se as perspectivas; na terceira parte encontram-se os objetivos estratégicos para cada uma das quatro perspectivas; e, por último, na quarta parte surgem os indicadores, que são no fundo a raiz da árvore hierárquica. A árvore hierárquica construída para a CCT inclui, portanto, quatro perspectivas, 16 objetivos estratégicos e 23 indicadores.



Fonte: construção própria de *software expert choice*

Figura 9. Árvore hierárquica de avaliação do desempenho da CCT- NBCA

4.4. A Priorização com o Método AHP

Como existe mais do que um respondente por questão (o questionário foi preenchido por cinco pessoas), é necessário calcular a média geométrica das respostas dadas antes de se analisarem os resultados com o método AHP. No Anexo 3 apresentam-se os resultados dos cinco questionários, com recurso a matrizes construídas no *microsoft excel*, onde são estabelecidas comparações par a par. Os valores apurados nos cinco questionários são depois utilizados para o cálculo das médias geométricas.

4.4.1. Média Geométrica

Depois do apuramento das respostas dadas aos questionários, na forma de comparação de pares em matrizes construídas com recurso ao *Microsoft excel*, pode proceder-se ao cálculo da média geométrica das respostas dadas ao conjunto dos cinco questionários respondidos. O valor da média geométrica indica a tendência central ou valor típico do conjunto de dados. Neste trabalho, os questionários foram preenchidos pelos cinco gestores, que naturalmente fazem diferentes avaliações das prioridades relativas das perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores. Assim, e utilizando a média geométrica é possível encontrar um único valor representativo das opiniões dos cinco avaliadores. A média geométrica é calculada de acordo com a seguinte expressão: $GM = \sqrt[n]{x_1 \times x_2 \times x_3 \times \dots \times x_n}$ (no âmbito deste trabalho as médias geométricas foram calculadas recorrendo ao *microsoft excel* está no anexo 4)

1. Média geométrica das respostas dadas aos questionários de avaliação dos níveis de prioridade relativa entre perspetivas

Tabela 9. Médias geométricas dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre perspetivas

Perspetiva	Financeira	Clientes	Processo Interno	Desenvolvimento e Aprendizagem
Financeira	1	0,484	0,964	0,803
Clientes	2,066	1	2,141	2,221
Processo Interno	1,037	0,467	1	0,758
Desenvolvimento e Aprendizagem	1,245	0,450	1,319	1

Fonte: Elaboração própria

2. Média geométrica das respostas dadas aos questionários de avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os objetivos estratégicos

a. Objetivos estratégicos da perspectiva financeira

Tabela 10. Médias geométricas dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os objetivos estratégicos da perspectiva financeira

Objetivo estratégico	Redução de custo	Dar preço competitivo	Crescimento de negócio
Redução de custo	1	3,680	2,667
Dar preço competitivo	0,272	1	0,699
Crescimento de negócio	0,375	1,431	1

Fonte: Elaboração própria

b. Objetivos estratégicos da perspectiva clientes

Tabela 11. Médias geométricas dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os objetivos estratégicos da perspectiva clientes

Objetivo Estratégico	Assegurar a qualidade	Cumprir o prazo de entrega	Preço razoável	Bom relacionamento com cliente
Assegurar a qualidade	1	5,078	3	4,146
Cumprir o prazo de entrega	0,197	1	0,601	1,114
Preço razoável	0,333	1,664	1	1,388
Bom relacionamento com cliente	0,241	0,898	0,720	1

Fonte: Elaboração própria

c. Objetivos estratégicos da perspectiva processo interno

Tabela 12. Médias geométricas dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os objetivos estratégicos da perspectiva processo interno

Objetivo Estratégico	Diversificar os produtos	Assegurar a inovação nos processos	Reduzir o impacto ambiental dos processos	Diminuir a duração do ciclo operacional
Diversificar os produtos	1	1,719	0,803	1,476
Assegurar a inovação nos processos	0,582	1	0,608	1
Reduzir o impacto ambiental dos processos	1,245	1,645	1	1,585
Diminuir a duração do ciclo operacional	0,678	1	0,631	1

Fonte: Elaboração própria

d. Objetivos estratégicos da perspectiva desenvolvimento e aprendizagem

Tabela 13. Médias geométricas dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os objetivos estratégicos da perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem

Objetivo Estratégico	Modernização dos equipamentos	Reconhecimento da qualidade de produto	Qualificação dos recursos humanos	Aumento de motivação e satisfação dos colaboradores	Desenvolvimento de novos produtos
Modernização dos equipamentos	1	0,333	0,245	0,163	0,561
Reconhecimento da qualidade de produto	3,003	1	1,051	0,484	2,208
Qualificação dos recursos humanos	4,082	0,951	1	0,488	2,605
Aumento de motivação e satisfação dos colaboradores	6,135	2,066	2,049	1	4,076
Desenvolvimento de novos produtos	1,783	0,453	0,384	0,245	1

Fonte: Elaboração própria

3. Média geométrica das respostas dadas aos questionários de avaliação dos indicadores relativos a cada objetivo estratégico

a) Objetivo estratégico crescimento de negócio da perspectiva financeira

Tabela 14. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico crescimento de negócio – perspectiva financeira

Indicador	Volume das vendas	% de exportações face ao total de vendas
Volume das vendas	1	1,585
% de exportações face ao total de vendas	0,631	1

Fonte: Elaboração própria

b) Objetivo estratégico assegurar a qualidade da perspectiva cliente

Tabela 15. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico assegurar a qualidade – perspectiva clientes

Indicador	Número de reclamações	Grau de satisfação dos clientes
Número de reclamações	1	0,204
Grau de satisfação dos clientes	4,902	1

Fonte: Elaboração própria

c) Objetivo estratégico reduzir o impacto ambiental do processo da perspectiva processo interno

Tabela 16. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico reduzir o impacto ambiental do processo – perspectiva processo interno

Indicador	Volume de água contaminada reproduzida face ao volume total	Taxa de reciclagem de casca do café para adubo
Volume de água contaminada reproduzida face ao volume total	1	0,644
Taxa de reciclagem de casca do café para adubo	1,552	1

Fonte: Elaboração própria

d) Objetivos estratégicos da perspectiva desenvolvimento e aprendizagem

✓ **Objetivo estratégico a qualificação de recursos humanos da perspectiva desenvolvimento e aprendizagem**

Tabela 17. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico qualificação de recursos humanos – perspectiva desenvolvimento e aprendizagem

Indicador	% do orçamento anual da empresa alocado a atividades de formação dos colaboradores	% de colaboradores que recebem formação anualmente
% do orçamento anual da empresa alocado a atividades de formação dos colaboradores	1	3,554
% de colaboradores que recebem formação anualmente	0,281	1

Fonte: Elaboração própria

✓ **Objetivo estratégico aumento da motivação e satisfação dos colaboradores da perspectiva desenvolvimento e aprendizagem**

Tabela 18. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico aumento da motivação e satisfação dos colaboradores – perspectiva desenvolvimento e aprendizagem

Indiciador	Número de certificados aos melhores colaboradores	Grau de satisfação dos colaboradores	Número de ideias de colaboradores aproveitadas
Número de certificados aos melhores colaboradores	1	0,422	0,654
Grau de satisfação dos colaboradores	2,371	1	1,285
Número de ideias de colaboradores aproveitadas	1,528	0,778	1

Fonte: Elaboração própria

✓ **Objetivo estratégico desenvolvimento de novos produtos da perspectiva desenvolvimento e aprendizagem**

Tabela 19. Média geométrica dos resultados da avaliação dos níveis de prioridade relativa entre os indicadores do objetivo estratégico desenvolvimento de novos produtos – perspectiva desenvolvimento e aprendizagem

Indicador	Número de novos produtos lançados por ano	Número de ideias para novos produtos aproveitadas
Número de novos produtos lançados por ano	1	0,184
Número de ideias para novos produtos aproveitadas	5,431	1

Fonte: Elaboração própria

4.5. Análise de Dados com *Software Expert Choice*

Depois de calculadas as médias geométricas de todos os questionários, consideradas como um valor único representativo das opiniões dos cinco gestores envolvidos no estudo, estas são usadas no âmbito do método AHP, com recurso ao *software expert choice*. Como os valores da maioria das médias geométricas calculadas são decimais e a escala do AHP no *software expert choice* não admite números decimais, foi necessário arredondar à unidade os valores decimais calculados.

4.5.1. Análise do Nível das Perspetivas

Neste primeiro nível de análise, estudam-se os níveis de prioridades entre as quatro perspetivas. O objetivo desta fase é identificar a ordem de prioridades das quatro perspetivas do BSC ou, por outras palavras, alinhar a atuação das perspetivas de forma prioritária. O resultado desta fase é apresentado no Quadro 1.



Fonte: análise própria

Quadro 1. Níveis de prioridade das quatro perspetivas

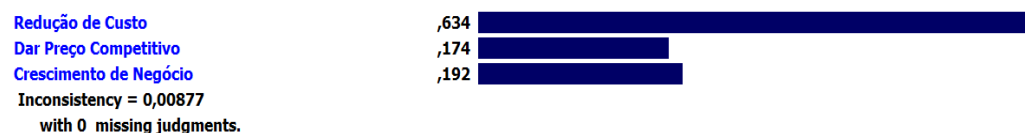
Os resultados apresentados no Quadro 1 mostram que a perspectiva clientes é considerada como aquela que tem maior prioridade, com um valor de 0,347. A perspectiva financeira surge como a segunda mais prioritária, com um valor de 0,246. As duas perspectivas processo interno e desenvolvimento e aprendizagem obtêm o mesmo valor de prioridade (0,204), o que implica que as duas perspectivas ocupam o terceiro lugar em termos de prioridade relativa.

4.5.2. Análise dos Níveis de Prioridade dos Objetivos Estratégicos

Na segunda fase deste estudo analisou-se o nível de prioridade relativa de cada objetivo estratégico para cada uma das quatro perspectivas. O objetivo foi identificar o objetivo estratégico prioritário, ou seja, qual o objetivo chave que a empresa deve ter em maior consideração.

4.5.2.1. Análise dos Níveis de Prioridade dos Objetivos Estratégicos da Perspetiva Financeira

A primeira perspectiva neste estudo é composta por três objetivo estratégico, que são: redução de custo, dar preço competitivo e crescimento de negócio. O resultado da análise dos níveis de prioridade relativa dos mesmos pode ser visualizada no Quadro 2.



Fonte: análise própria

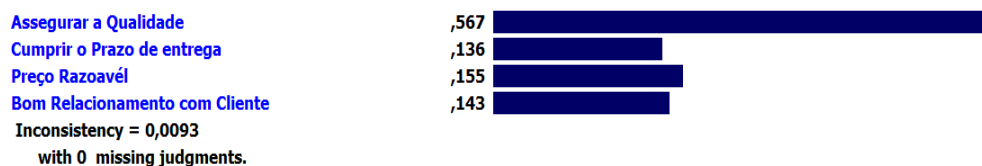
Quadro 2. Níveis de prioridade dos objetivos estratégicos da perspetiva de financeira

Conforme o resultado apresentado no Quadro 2, o objetivo estratégico redução de custo é considerado como o mais prioritário, com um valor de 0,634; segue-se-lhe o objetivo estratégico crescimento de negócio, com um valor de 0,92. O preço competitivo é o objetivo menos prioritário, com um valor de 0,174.

4.5.2.2. Análise dos Níveis de Prioridade dos Objetivos Estratégicos da Perspetiva Clientes

Para a perspectiva com mais prioridade neste estudo foi identificado quatro objetivos estratégicos: assegurar a qualidade, cumprir o prazo de entrega, preço

razoável e bom relacionamento com cliente. Os resultados da análise dos níveis de prioridade relativa dos mesmos são apresentados no Quadro 3.



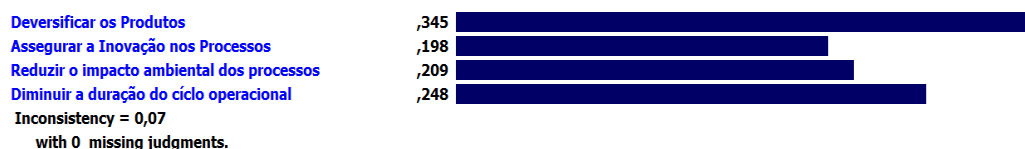
Fonte: análise própria

Quadro 3. Níveis de prioridade relativa dos objetivos estratégicos da perspectiva de clientes

Os resultados patentes no Quadro 3 mostram que o objetivo estratégico assegurar a qualidade ocupa o primeiro lugar em termos de prioridade relativa, com um valor de 0,567. Segue-se-lhe o objetivo preço razoável, que apresenta um valor de 0,155. O terceiro lugar em termos de prioridade relativa é ocupado pelo bom relacionamento com cliente (com 0,143), sendo o último lugar ocupado pelo objetivo cumprir o prazo de entrega, com 0,136 de valor global.

4.5.2.3. Análise dos Níveis de Prioridade dos Objetivos Estratégicos da Perspetiva Processo Interno

Para a terceira perspetiva do BSC foi identificado quatro objetivos estratégicos: diversificar os produtos, assegurar a inovação nos processos, reduzir o impacto ambiental dos processos e diminuir a duração do ciclo operacional. Os resultados da análise dos níveis de prioridade relativa dos mesmos são apresentados no Quadro 4.



Fonte: análise própria

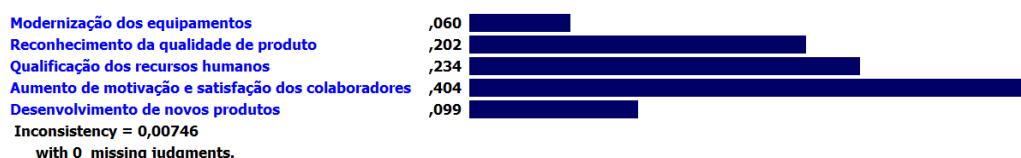
Quadro 4. Níveis de prioridade dos objetivos estratégicos da perspetiva de processo interno

No Quadro 4 é possível ver que o objetivo estratégico de diversificar o produto é considerado como o mais prioritário, com um valor de avaliação de 0,345 relativamente ao valor total de 1,00. Ao objetivo estratégico diminuir a duração do ciclo operacional é atribuída a segunda prioridade, com um valor de 0,248. A

terceira prioridade é atribuída ao objetivo reduzir o impacto ambiental dos processos, com um valor 0,209 e a última prioridade ao objetivo assegurar a inovação nos processos, que representa 0,198 do valor total.

4.5.2.4. Análise dos Níveis de Prioridade dos Objetivos Estratégicos da Perspetiva Desenvolvimento e Aprendizagem

No âmbito desta última perspetiva do BSC foram considerados cinco objetivos estratégicos: modernização dos equipamentos, reconhecimento da qualidade de produto, qualificação dos recursos humanos, aumento da motivação e satisfação dos colaboradores e desenvolvimento de novos produtos. Os níveis de prioridade relativa destes cinco objetivos estratégicos são apresentados no Quadro 5.



Fonte: análise própria

Quadro 5. Níveis de prioridade relativa dos objetivos estratégicos da perspetiva de desenvolvimento e aprendizagem

Os resultados patentes no Quadro 5 indicam que o objetivo estratégico aumento de motivação e satisfação dos colaboradores é o mais prioritário, com um valor que ronda os 0,404 do valor total global. Em seguida o objetivo estratégico qualificação de recursos humanos ocupa a segunda prioridade, com um valor de 0,234. A terceira prioridade é atribuída ao objetivo estratégico reconhecimento de qualidade do produto, que tem um valor de 0,202. Relativamente ao desenvolvimento de novos produtos, este encontra-se na quarta prioridade, com um valor de 0,099. A quinta prioridade é dada ao objetivo modernização dos equipamentos, que tem apenas um valor de 0,060 do valor total global.

4.5.3. Análise global dos níveis de prioridade relativa dos indicadores

Após analisar os níveis de prioridade relativa das perspetivas e dos seus respetivos objetivos estratégicos, nesta última fase da avaliação analisaram-se globalmente os níveis de prioridade relativa dos indicadores. Esta análise permitiu identificar os níveis de prioridade relativa de todos os indicadores existentes, e a partir da mesma encontrar os indicadores chave, nos quais se basearão no futuro as prioridades de atuação da empresa. Neste estudo foram identificados 23

indicadores associados a 16 objetivos estratégicos e a quatro perspectivas. Os resultados da análise dos níveis de prioridade relativa dos indicadores podem ser observados no Quadro 6.



Fonte: análise própria

Quadro 6. Níveis de prioridade relativa dos indicadores

Os resultados da análise dos níveis de prioridade relativa dos indicadores (Quadro 6) mostram que o indicador *grau de satisfação dos clientes* é o indicador com maior nível de prioridade (um valor de 0,161 para um valor total 1,00), devendo ser considerado um indicador chave pela empresa. A segunda prioridade foi atribuída ao indicador *custo da produção por tonelada de produto*, classificado com um valor de 0,128. Já o indicador com a mais baixa prioridade de todos é o *número de novos produtos lançados por ano*, que tem um valor 0,003. O resumo detalhado da análise dos níveis de prioridade relativa dos indicadores, tendo em consideração o seu alinhamento por ordem de prioridade pode ser visto na Tabela 20.

Tabela 20. Alinhamento dos indicadores por ordem dos níveis de prioridade relativa que lhes foram atribuídos

Nú	Indicadores	Níveis de prioridades
1	Grau de satisfação dos clientes	0,161
2	Custo produção por tonelada de produto	0,128
3	Grau de satisfação dos colaboradores	0,067
4	Número de ideias de colaboradores aproveitadas	0,067
5	Nº de produtos diferentes comercializados em cada ano	0,057
6	Número de <i>repeat buyers</i>	0,044
7	Duração do ciclo produtivo	0,041
8	Nº médio mensal de reuniões com clientes	0,04
9	Volume de vendas	0,039
10	Percentagem do orçamento anual da empresa alocado a atividades de formação dos colaboradores	0,039
11	Percentagem de cumprimento dos prazos de entrega	0,038
12	Diferença de preço por kg de produto relativamente à concorrência	0,035
13	Taxa de reciclagem de casca do café para adubo	0,035
14	Número de certificados de qualidade do produto obtidos	0,034
15	Número de certificados aos melhores colaboradores	0,034
16	Número de mudanças nos processos	0,033
17	Número de reclamações	0,032
18	Percentagem de exportações face ao total de vendas	0,019
19	Volume de água contaminada reproduzida face ao volume total	0,017
20	Número de ideias para novos produtos aproveitadas	0,017
21	Investimento anual em novos equipamentos produtivos	0,01
22	Percentagem de colaboradores que recebem formação anualmente	0,01
23	Número de novos produtos lançados por ano	0,003

Fonte: Elaboração própria

4.6. Análise e Discussão dos Resultados

Após a análise dos dados recolhidos com os questionários com recurso ao método AHP, para a qual se utilizou o *software expert choice*, pode concluir-se que a empresa CCT-NCBA dá maior prioridade à **perspetiva dos clientes**, tal como justificado pelo valor do nível de prioridade desta perspetiva que é maior do que o das restantes. A empresa deve, portanto, dar uma maior atenção e colocar o enfoque nesta perspetiva se quiser trabalhar para atingir a sua meta empresarial. O valor do nível de prioridade desta perspetiva é de 0,347 relativamente a um valor global de 1. Esta perspetiva inclui os objetivos estratégicos: *assegurar a qualidade* (0, 567), cujos indicadores são o número de reclamações e o grau de

satisfação dos clientes; *cumprir o prazo de entrega* (0,136), com o indicador percentagem do cumprimento dos prazos de entrega; *preço razoável* (0,155), medido pelo indicador número de repeat buyers; e *bom relacionamento com o cliente* (0,143), com o indicador número médio mensal de reuniões com clientes.

A **perspetiva financeira** surge como a segunda prioridade no âmbito deste estudo, com um valor de 0,246. Esta perspetiva é composta pelos objetivos estratégicos: *redução do custo* (0,634), com o indicador custo produção por tonelada de produto; *dar preço competitivo* (0,174), medido pelo indicador diferença de preço por kg de produto relativamente à concorrência; e *crescimento de negócio* (0,192), com os indicadores volume das vendas e percentagem de exportações face ao total de vendas.

A terceira prioridade identificada por este estudo no que se refere às perspetivas é a perspetiva **processo interno**, que possui o valor de 0,204. Esta perspetiva tem como objetivos estratégicos: *diversificar o produto* (0,345), sendo medido pelo indicador número de produtos diferentes comercializados em cada ano; *assegurar a inovação nos processos* (0,198), cujo indicador é o número de mudanças nos processos; *reduzir o impacto ambiental dos processos* (0,209), que tem como indicadores o volume de água contaminada reproduzida face ao volume total e a taxa de reciclagem de casca do café para o adubo; e *diminuir a duração do ciclo operacional* (0,248), cujo indicador é a duração do ciclo produtivo.

Finalmente, a perspetiva do **desenvolvimento e aprendizagem** surge neste estudo com um nível de prioridade igual ao da perspetiva processo interno, com um valor de nível prioridade de 0,204. Esta perspetiva possui como objetivos estratégicos os seguintes: *modernização dos equipamentos* (0,060), com o indicador investimento anual em novos equipamentos produtivos; *reconhecimento da qualidade do produto* (0,202), que tem como indicador o número de certificados de qualidade do produto obtidos; *qualificação dos recursos humanos* (0,234), com os indicadores percentagem do orçamento anual da empresa alocado a atividades de formação dos colaboradores e percentagem de colaboradores que recebem formação anualmente; *aumento da motivação e satisfação dos colaboradores* (0,404), que tem como indicadores o número de certificados aos melhores colaboradores, o grau de satisfação dos colaboradores e o número de ideias de colaboradores aproveitadas; e *desenvolvimento de novos produtos* (0,099), que

possui os indicadores número de novos produtos lançados por ano e número de ideias para novos produtos aproveitadas.

Na Figura 10 apresenta-se um esboço da proposta de um modelo de avaliação e gestão do desempenho para a empresa CCT-NCBA, baseado numa lógica *Balanced Scorecard* e cujas perspectivas e respetivos objetivos estratégicos e indicadores resultam das prioridades estabelecidas pelo conjunto dos seus gestores. É, portanto, uma proposta de modelo desenhada para a realidade da empresa em estudo e validado pelos seus gestores.

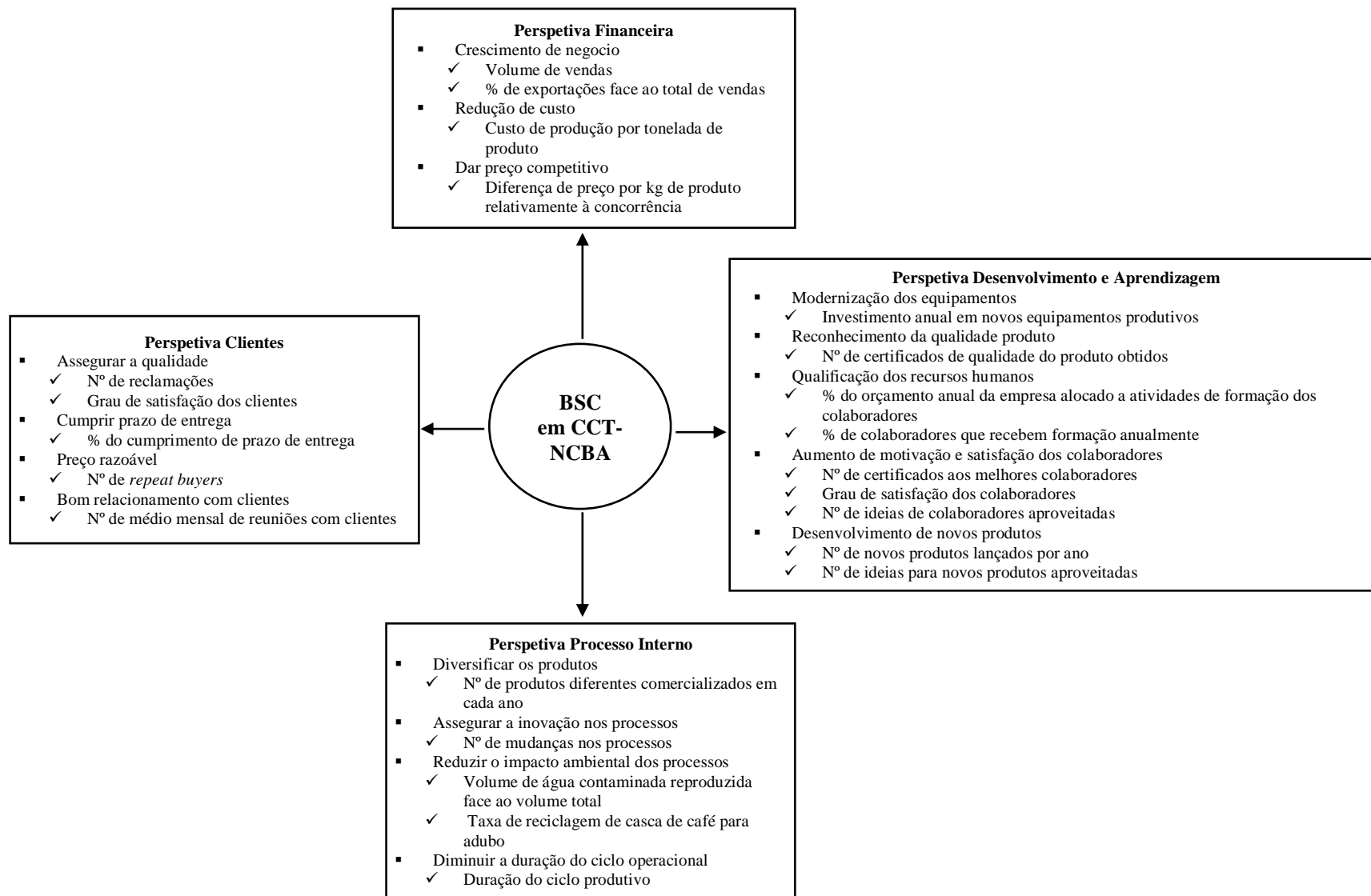


Figura 10. Proposta de modelo de avaliação e gestão do desempenho para a empresa CCT-NCBA (Fonte: elaboração própria)

CAPITULO V

CONCLUSÕES

Com base na análise e discussão dos dados apresentada no capítulo anterior, neste capítulo apresenta-se uma breve conclusão acerca dos principais resultados do estudo realizado. A concepção de um modelo de avaliação e gestão do desempenho de acordo com uma lógica de *balanced scorecard* para a empresa estudada, revelou que das quatro perspectivas consideradas, a perspectiva clientes é considerada como a perspectiva chave para a empresa atingir a sua meta. A importância desta perspectiva é também suportada pelo indicador chave do desempenho (*key performance indicator*), identificado como sendo o grau de satisfação do cliente. Este indicador chave foi considerado como muito importante para avaliar esta perspectiva, permitindo à empresa trabalhar no sentido de melhorar continuamente os serviços fornecidos aos seus clientes. A excelência nos serviços, através da produção e fornecimento de valor no mercado, é um fator determinante e decisivo no atual mundo empresarial, caracterizado por um nível muito significativo de competição. O cliente é, no fundo, a razão pela qual a empresa existe, e deve, portanto, ser o fator que impulsiona o crescimento da empresa em geral e também das outras duas perspectivas que com esta estão interrelacionadas. Sabendo que o objetivo geral deste trabalho era conceber um modelo de avaliação e gestão do desempenho para a empresa CCT, com base no método BSC, os resultados do estudo realizado permitem concluir que a esse objetivo foi cumprido, possuindo agora a empresa uma visualização da avaliação e gestão do seu desempenho que integra as quatro perspectivas do BSC. A implementação do modelo proposto deve agora ser equacionada não apenas como um instrumento de avaliação do desempenho, mas sobretudo como um modelo integrado de gestão do seu desempenho com vista ao alcance das suas missão e visão. Portanto, neste trabalho não foram apenas identificados e definidos objetivos estratégicos, mas, e mais importante, propôs-se um alinhamento destes e dos seus indicadores para cada uma das perspectivas e considerando os seus níveis de prioridade relativa. Possibilita-se, assim, à empresa trabalhar para o alcançar da sua meta organizacional com base em níveis de prioridade.

O resultado do presente estudo pode, pois, ser considerado como um guião de um plano estratégico para a CCT, completado com um roteiro para a sua implementação. Mesmo assim, e porque o mundo dos negócios se encontra em mudança constante, algo que é natural e inevitável, o modelo que aqui se propôs não deve ser encarado como um produto final, mas sim, como um ponto de partida no âmbito da definição, avaliação e controlo da estratégia da empresa, que pode e deve ser adaptado e adotado de acordo com as necessidades da mesma.

5.1. Limitações do Estudo

A principal limitação deste estudo é não conseguir testar ou implementar a proposta do modelo de avaliação e gestão do desempenho concebida, o que permitiria aferir o seu funcionamento e capacidade de resposta face ao alcançar da meta da empresa. Esta limitação decorre essencialmente do facto de que o tempo disponível para a realização do trabalho foi insuficiente para proceder ao teste do funcionamento do modelo proposto. Por outro lado, há uma razão adicional que justifica a limitação apresentada, que decorre do facto de que uma proposta concebida por um investigador não tem necessariamente que vir a ser implementada pela empresa objeto de estudo, a quem cabe naturalmente a decisão final sobre a implementação do modelo proposto.

5.2. Recomendações Para Futura Investigação

Seria importante no futuro, e se houver concordância por parte da empresa, testar o modelo proposto, avaliando o seu funcionamento e identificando eventuais falhas e/ou recomendações para a melhoria do seu funcionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, N. M.L., (2013), A Avaliação do Desempenho no 3º Sector Implementação do BSC numa IPSS, Dissertação Mestrado em Gestão Pública, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território de Universidade de Aveiro, Aveiro.

Anthony et all (1997), *Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey.

Calado et all (2007), Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspetivas do *balanced scorecard*, Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 38-53, set./dez.

Corrêa, J. et al, (2009), Marketing a Teoria em Prática, SENAC Nacional, Rio de Janeiro.

Cunha, C. F. da Silva (2015), Controlo Estratégico Empresarial- O *Balanced Scorecard* na Grupel-Grupo Eletrogéneos, S.A., Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.

Firdaus (2005), *Membangun dan Implementasi Balanced Scorecard pada Sektor Publik*, *Majalah Ilmiah UNIKOM*, vol. 9, no.1.

Gead, Fatima et al (2012), *Value Balanced Scorecard*-Ferramenta para atingir a excelência, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.

Haddadi, T.Y.F.H., (2016), "*Organizational performance measurement by a framework integrating BSC and AHP*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Issue 7 pp. 959 – 976. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2015-0001>. (acesso em 23 de Outubro de 2016).

Nascimento, Dulce (2011), A Importância do *Balanced Scorecard* nos Trabalhos de Auditoria Interna e o seu contributo para a Estratégia Organizacional, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

Niven, P. (2003), *Balanced Scorecard Step-By-Step: for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley, New Jersey.

Niven, P. R. (2002), *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Mantaining Results*. Wiley Publishing, West Sussex.

Pinto, Francisco (2009), *Balanced Scorecard*-Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos, Edições Sílabos,Lda., Lisboa.

Rodrigues, Jorge (2010), *Avaliação Desempenho das Organizações*, Escolar Editora, Lisboa.

Royo, R. Cervello (2015), *An Analytic Hierarchy Process (AHP) framework for property valuation to identify the ideal 2050 portfolio mixes in EU-27 countries with shrinking populations*, *Springer Scienc & Business Media Dordrecht*, Vol. 50 Issue 5 pp. 2313-2329. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11135-015-0264-3>. (acesso em 23 de Outubro de 2016).

Russo, João (2015), *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, Lidel-Edições Técnicas,Lda., Lisboa.

Saaty, T.L. (1990), “*How to make a decision-the analytic hierarchy process*”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 48 No. 1, pp. 9-26.

Saaty, Thomas (1990), *The Analytic Hierarchy Process-Planning, Priority Setting & Resource Allocation*, RWS Publications, USA.

Santos, R. Almeida (2006), *Balanced Scorecard em Portugal-Visão, Estratégia e Entusiasmo*, Gestãoplus Edições, Lisboa.

Silva, J. C.G., (2005), *Avaliação do Desempenho Organizacional*, Dissertação Mestrado em Gestão, Departamento Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo de Universidade de Aveiro, Aveiro.

ANEXOS

ANEXO 1

GUIÃO DE ENTREVISTA AOS GESTORES

1. Qual a missão e visão desta empresa?

R: a visão da empresa é “a realização de bem-estar e prosperidade dos membros de CCT-NCBA numa economia forte e solido”.

A missão é:

- a. Faça o CCT como industria agrícola e transformação forte através de fornecer a excelência serviço aos membros e clientes.
- b. Fortalecer a existência do CCT através diversificar os produtos.
- c. Estabelecer o relacionamento mutua com os membros e clientes, tanto nacional e internacional.

2. Quais são os valores que sustentam o trabalho da empresa e que fazem a diferença relativamente a outras empresas da mesma área?

R: a diferença é esta empresa mais antiga do que outra, porque existiu antes de independência, portanto digamos que a nossa empresa já tem nome tanto no mercado nacional e internacional onde nos exportamos os nossos produtos. Mas, sobre tudo o valor que realmente sempre oferece é a qualidade do produto, porque o nosso produto é puro orgânico.

3. A empresa tem outras empresas competidoras? Quais?

R: Sim tem, como Elsa Café, Timor Global, Timorcop, Acelda, Delta Café, etc.

4. Qual a estratégia geral definida para a empresa?

R: A nossa estratégia geral é expansão da empresa para todos municípios só ainda falta o município Manatuto que estamos a tentar para estabelecer a nova cooperativa, além disso estamos a diversificar o produto, como baunilha, cacau, mandioca, e outros produtos horticultura que considera tem valor económico.

5. A empresa identificou objetivos estratégicos e metas para cumprir? Quais?

R: Sim, é exportação dos produtos de agricultores, como baunilha, cacau e mandioca, e aumentar o volume de exportação do café. Portanto, expansão do mercado. Além disso, a nossa meta é melhorar o nível de bem-estar dos produtores de café e outros produtos que estamos a diversificar.

6. E indicadores de desempenho?

R: Sim, os indicadores é o numero de país onde nos exportamos os produtos e numero dos agricultores que obter impacto sobre o nível de bem-estar através deste cooperativa.

7. Como foram definidos os objetivos e os indicadores?

R: Trabalhamos em equipa, portanto neste caso para definir os objetivos e os indicadores é através de reunião entre os gestores para juntar as ideias, normalmente realizamos o reunião mensalmente.

Esta reunião é um tipo de brainstorming ou recolher as ideias?

R: Sim, mais ou menos isso.

8. Qual a relação da empresa com a entidade reguladora?

R: Temos boa relação com a entidade reguladora ou governo, especialmente com os ministérios relevantes, como Ministério do Comercio, Industria e Ambiental (MCIA), Ministério da Saúde (MS), Ministério da Agricultura e Pescas (MAP) e Ministério das Finanças (MF).

Temos relação com MCIA em termos de exportação e cuidado ambiental, com MS cabe especialmente no assunto segurança do produto, com MAP em termos de apoio técnicos aos agricultores e também em formação e pesquisa juntos e por ultimo com MF em termos de pagamento imposto ou taxa e entre outros.

9. A empresa tem uma politica para a qualidade? Se sim, qual é?

R: Sim, a empresa estabelece um padrão de controlo qualidade do produto desde que plantação do café até coletar o café e também na fase de transformação até produto final.

Portanto, o controlo da qualidade em geral divide em duas partes, primeira em plantação do café até coletar, este controlo é proibir os agricultores para não utiliza os adubos inorgânicos ou adubos químicos no sentido de manter o sabor café orgânico, além disso só recebemos os cafés com casca vermelho.

Segunda parte, no processo de produção temos um padrão de controlo desde preparação do grão de café, extração até produto final. Nesta parte tem cuidar em limpeza do grão de café, no processo de descascadora e separador e por ultimo em extração e moagem do café descascado até fase embalagem.

10. A empresa tem uma política ambiental? Se sim, qual é?

R: Sim, tinha dito que temos uma relação com ministério que tutela o assunto ambiental em termos de cumprimentos das regras existentes.

Mas sobre tudo, temos uma politica para prevenção de poluição através de consumo energia elétrica adequado, consumo de combustível e consumo de água. E temos uma politica para melhoria continua sobre o impacto ambiental causando pela existência desta empresa.

11. Qual a política e estratégia da empresa perante mudanças climáticas que tenham impacto na produção de café?

R: Sim, sabendo que as mudanças climáticas uma coisa que não é previsível, pois sempre que ter impacto à produção de café, mesmo assim temos equipa técnica que fica permanente no campo dos agricultores para os apoiar a encarar esta problema. Uma das políticas que sempre fazemos é preparar os arvores protegedores e distribuir aos agricultores para plantar a cima da plantação do café, esta política é para proteger os arvores do café de sol e além disso como meios de conservar a água na horta de café.

12. Qual a política da empresa para a prosperidade dos agricultores de café como entidade determinante para a sustentabilidade de negocio da empresa?

R: Temos uma política que não apenas comprar os seus produtos de café e outros produtos horticulturas, mas sim, também dar atenção aos eles em aspeto de saúde e educação. Portanto, temos a programa saúde rural que composto por 10 clinicas fixas e 27 clinicas moveis, esta programa é destinado aos nossos agricultores. Em aspeto da educação, temos apoiar desde inicio a fundação de dois ensino superior como IOB (*Institute of Business*) e ETCI (*East Timor Coffe Institute*).

A. Perspetiva Cliente: para alcançar a visão da empresa, como devemos ser vistos pelos clientes?

1. Que o valor deve ser criado para os clientes?

a. Quais são os atributos dos produtos ou serviços?

R:Trabalhamos com três palavras sagrada, qualidade, preço e tempo. Portanto, oferecer o produto e serviço com qualidade é o nosso orgulho, determina o custo adequado é o nosso compromisso e cumprimento do prazo de entrega é o nosso dever.

b. Como estabelecem o relacionamento com os clientes?

R: Temos uma equipa de inovação que tem papel de recolher, perceber e responder as solicitações dos clientes mais rápido possível. Além disso ouvir as recomendações e sugestões dos clientes sobre a inovação ou desenvolvimento do produto. Através desta maneira, acreditamos que os clientes vão satisfazer e vão manter o nosso relacionamento, porque os tratamos não basta os clientes, mas sim, como os parceiros.

c. Quais são os fatores intangíveis existentes para atrair um cliente para empresa?

R: Acreditamos que a imagem e reputação de qualquer pessoa ou empresa ou instituição ou organização é como fator determinante para atrair um cliente novo para empresa e fortificar a relação com os clientes existentes. Por isso, nós sempre tentar mostrar melhor do que temos, através de cumprimento das exigências dos clientes e regulamentos existentes.

2. Como empresa compreendem as exigências dos clientes?

R: Como tinha dito antes que temos uma equipa de inovação que trabalha para ouvir a voz dos clientes, assim transmite esta voz para divisão de operação analisar

e ver a possibilidade de a realizar. Além disso temos uma equipa técnica que periodicamente encontrar com os agricultores para ouvir os seus recomendações e sugestões.

P: É um tipo de VoC (*Voice of Customer*)?

R: Sim, é isso.

B. Perspetiva Financeira: para ter sucesso financeiramente, como deve a empresa aparecer perante os seus investidores?

1. Como identificar o lucro ou produção da empresa?

a. Como fazer crescer os proveitos?

R: Temos o mercado internacional, como EUA, Austrália, Nova Zelândia, Portugal, Indonésia, etc. Portanto, digamos que o mercado é maior. Mas, para crescer os proveitos nos sempre trabalha em alta qualidade conforme o padrão do mercado, por exemplo antes de exportar o café para EUA devemos fazer o teste ao produto e enviar a amostra do produto para fazer o teste em EUA, caso se o produto conforme o padrão de qualidade necessitado então enviamos.

A nossa empresa tinha certificada pela certificação internacional sobre a qualidade de café orgânico e nós sempre manter e controlar isso desde plantação até coletar e transformar. Mas, sobre tudo temos a equipa que sempre fazer a promoção em qualquer feira nacional e internacional, no sentido de introduzir o produto ao mercado. E o que mais importante é dar o preço razoável segundo o preço mundial de café.

b. Como garantir a produtividade?

R: Pensamos que o recursos humanos e os equipamentos são muito importante para garantir a produtividade, por isso nós sempre motivar os trabalhadores para que possa maximizar a produtividade, além disso temos também controlar periodicamente aos equipamentos para manter os seus funcionamentos. Estes dois aspetos funcionam como deve ser segundo os procedimentos existentes.

Como apurar o retorno gerado do capital investido?

R: Temos um horário fixa para uma reunião trimestral, este reunião composto por gestores para avaliar o progresso e identificar os desafios que enfrenta para procurar a solução. Esta reunião também no sentido de comunicar e analisar o fluxo e movimento de capital investido através do relatório da parte da finança. Mas, peço desculpa não posso dar-lhe essa informação completa, pois considera como o segredo da empresa. Sobre tudo, em principio o desempenho financeiro também depende ao produtividade e economia de escala. Sabes que, o preço de café depende o mercado mundial, por isso que nós sempre compramos a cereja de café também segundo o preço mundial. Em Timor existe a empresa que nem obedece isto, ela não que saber o preço mundial, mas pronto, nós reconhecemos porque aquela empresa e diferente como nós, ela apenas procura o lucro. Mas nós não.

P: Qual diferença?

R: Olha, a nossa CCT é cooperativa, portanto nós não apenas procurar o lucro, mas também dar atenção aos nossos agricultores, porque nos considera eles como a nossa capital ou a nossa fonte, sobre tudo consideramos eles como o nosso parceiro. Por isso nós dar atenção através de apoiar a clinica para cuidar a saúde deles, apoiar algumas escolas e ensino superior para facilitar os filhos deles frequentam a educação, a poiar eles de plantar e cuidar o café, e nós também produzir o adubo orgânico de casca do café e distribuir para eles gratuita. Agora a outra empresa não faz isso, ela apenas compra o produto, mais nada.

P: Podemos dizer que estes atividade mencionados são valores de CCT?

R: Claro, com certeza. Porque outra empresa não tem.

C. Perspetiva Processo Internos: para alcançar a visão da empresa, como sustentar a capacidade de mudar e progredir?

1. Como fazer crescer a empresa?

a. Inovação?

R: Sim, como tinha dito antes, temos equipa inovação que trabalha na deteção e análise das necessidades dos clientes.

P: O CCT já teve os produtos inovadoras?

R: Sim, era só vendemos e exportamos o grão de café descascado, mas nos estes últimos anos já produzimos o café em pó no embalagem, esta inovação ajuda o nosso pais em reduzir a importação de café de Indonésia como *Tugu buaya*, *Kapal api*, *Nescafe*, etc. Além disso, estamos a produzir a farinha de mandioca e mais tarde será produzir a massa com matéria prima desta farinha.

b. Operações?

R: Sim, em termos de operações, nós sempre trabalha com forma eficaz eficiente desde que encomenda do produto até entrega ao cliente.

P: Em que forma a eficaz e eficiente?

R: De forma eficaz na questão de entrega os produtos nos prazos e de forma eficiente significa cuidar e controlar os produtos nas operações para não ter defeitos, porque defeitos causando retrabalho que implica o aumento de tempo operação e custo associado.

c. Serviço pós-venda?

R: Neste caso, nós não adotamos a garantia e tratamento de devoluções, mas apenas aceitar as reclamações dos clientes tanto de clientes agricultores que nos abastece o grão de café e dos clientes ou consumidores. Não temos garantia, porque sabendo o nosso produto é produto alimentar que onde pessoas compra e consumo, mas case se ter reclamações relativa o produto consumido, nos como empresa estamos com maior disponibilidade para os ouvir.

P: Caso se os clientes ou consumidores têm reclamações, de que forma reclamar?

R: Temos aqui em Dili a repartição central da empresa para receber as reclamações em horas de trabalho e dias uteis e temos também a fabrica em município de Ermera, nomeadamente em Railaco que permite receber também as reclamações. Além disso também através de contacto via telefone nos dias uteis.

P: A empresa já recebeu algumas reclamações?

R: Não, ainda não recebeu nenhuma reclamação.

2. Como produzir e entregar o valor proposto aos clientes?

R: Nós sabemos que a satisfação do cliente é fator determinante para o futuro da empresa, por isso a qualidade de produto e tempo de entrega sempre como um convicção da nossa empresa.

3. Como valorizar os ativos?

R: Valorizamos de forma fornecer os produtos com alta qualidade e ouvir as suas sugestões para melhoria continua.

4. Como melhorar os processos e reduzir os custos da componente produtiva?

R: Como tinha dito, é controlo e prevenir os defeitos através de máximo aproveitamento de recurso disponível.

5. Como identificar e medir a prestação dos recursos disponíveis e das capacidades que contribuem para elevar o nível de qualidade do produto ou serviço final?

R: Temos uma equipa de avaliação que sempre fazer avaliação trimestral, semestral e anual. Esta equipa é independente e faz a avaliação com rigor e resultado da avaliação vai ser ponto partida para medir a prestação dos serviços de cada trabalhador.

D. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento: para satisfazer os clientes, quais os processos em que devemos sobressair?

1. Para que a empresa possa crescer e desenvolver-se a médio/longo prazo, quais são as estratégias que empresa deve adotar relativamente aos seguintes aspetos:

a. A infraestrutura tecnológica?

P: A infraestrutura tecnológica como aspeto importante nas empresas modernas para que possa crescer e desenvolver-se a medio/longo prazo, qual a politica do CCT sobre este aspeto?

R: Sim, com certeza. Temos uma politica de melhoria continua que a renovação dos equipamentos como maquina de produção e utilização de meios de comunicações são a nossa tarjeta. Porque sabemos a inovação dos produtos também exige isso. Portanto, temos equipa técnica que sempre avaliar as condições da maquina de produção para manter boa funcionamento e produtividade. Caso contrario, a equipa técnica vai relatar e recomendar para substituir imediata. Agora, no aspeto de meios

de comunicações a empresa esta pensar para estabelecer a intranet que vai ajuda melhorar comunicação na empresa. Além disso, a empresa aproveita os outros meios de comunicações como web, email etc para fazer comunicação com entidades externas como clientes e parceiros no âmbito de encomenda e compra do produto e serviço. Noutra parte, ligando à inovação aos produtos a empresa já obteve certificação do *Fair Trade Certification Labelling Organizations International* (FLO). Portanto, isso significa a empresa na questão de desenvolvimento e aprendizagem esta na fase bem orientada perante a tecnologia utilizada e também os recursos humanos existentes.

b. O capital humano?

P: Os recursos humanos como aspeto primordial na empresa moderna que fazer parte importante no crescimento da empresa, o CCT concordo com esta afirmação?

P: Sim, sem dúvida concorda.

P: A empresa tem quantos trabalhadores?

R: Temos 520 trabalhadores permanentes e por volta de 5000 trabalhadores sazonais.

P: Qual média de nível educação destes trabalhadores?

R: Média de nível educação é ensino secundário, o nível educação mínimo é ensino básico e o nível mais alto é mestrado.

P: Tem quantos trabalhadores com nível educação mestrado?

R: Temos três pessoas.

P: Como recrutar os trabalhadores?

R: Normalmente a divisão dos recursos humanos que faz isso baseando das necessidades de cada divisão. A divisão que necessita o novo trabalhador apresenta a proposta à divisão de recurso humanos e pela divisão do RH os recrutar segundo a proposta referida.

P: A divisão de RH apenas recrutar?

R: Não, ele também fazer parte na formação e dar treinamento aos novos trabalhadores.

P: Como?

R: Após de recrutar, a divisão de RH vai dar formação aos novos trabalhadores sobre as suas funções e também apresenta los as regras ou procedimentos existentes.

P: A formação é apenas para novos trabalhadores?

R: Não, a formação é para todos. A formação para novos trabalhadores é formação inicial e mais tarde na sequencia do trabalho todos os trabalhadores serão seguir a formação e treinamento para aumentar o conhecimento.

P: A empresa tem equipa formadora interna?

R: Sim, temos.

P: Qual a frequência da formação (horas por ano)?

R: Ainda não temos o tempo de formação fixa.

P: A empresa considera a motivação aos trabalhadores é importante?
Como motivar?

R: Sim, com certeza. A empresa normalmente tem uma equipa de avaliação que fazer avaliação trimestral, semestral e anual para identificar os melhores trabalhadores e certifica los. Esta ação no sentido de dar *reward* ou apreciação para que possa motivar a manter e aumentar a prestação do serviço, e além disso motivar os outros para melhorar os seus desempenhos.

P: A empresa reconhece a satisfação dos trabalhadores é importante?

R: Sim, claro é importante.

P: Fazer incluir os trabalhadores na tomada de decisão e nos assuntos sobre a empresa é uma forma de satisfazer os trabalhadores, aceita com esta afirmação?

R: Sim, aceito. Sem dúvida.

ANEXO 2

QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO

Este questionário será aplicado após realizar as entrevistas e analisar as informações recolhidas que permitiram identificar os objetivos estratégicos com os seus indicadores para cada perspectiva (perspetivas de Clientes, Financeira, Processos Internos, Desenvolvimento e Aprendizagem).

O questionário divide-se em três partes:

- 1ª Parte: a comparação de importância entre as quatro perspetivas identificadas (Perspetiva de Clientes, Financeira, Processos Internos, Desenvolvimento e Aprendizagem).
- 2ª Parte: a comparação de importância entre os objetivos estratégicos de cada perspetiva.
- 3ª Parte: a comparação de importância entre os indicadores de cada objetivo estratégico.

O preenchimento dos questionários pede a comparação entre importância entre pares de perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores, através da aplicação de uma escala de importância da seguinte forma.

I. Utiliza-se a AHP do Saaty que atribui valores de 1 a 9 como se segue:

- 1 - Importância igual
- 3 - Fraca importância de um sobre outro
- 5 - Essencial ou importância forte
- 7 - Muita importância
- 9 - Importância absoluta

2,4,6 e 8 - Valores intermediários entre valores de escala adjacentes

II. É necessário manter a consistência na ponderação atribuída. Por exemplo caso X mais importante do que Y e Y mais importante do que Z, isso significa X muito mais importante do que Z.

III. Exemplo de preenchimento os questionários

Perspetiva	Níveis de prioridades																	Perspetiva
Cliente	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Financeira

Clarificação: Níveis de prioridade de perspetiva cliente e financeira é igual

Perspetiva	Níveis de prioridades																	Perspetiva
Cliente	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Processos Internos

Clarificação: perspetiva cliente tem pouco mais importante do que processos internos

1ª Parte: a comparação de importância entre as quatro perspectivas identificadas (Perspetiva de Clientes, Financeira, Processos Internos, Desenvolvimento e Aprendizagem)																			
Perspetiva	Níveis de prioridades																	Perspetiva	
Financeira	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Cliente	
Financeira	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Processos Internos	
Financeira	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desenvolvimento e aprendizagem	
Cliente	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Processos Internos	
Cliente	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desenvolvimento e aprendizagem	
Processos Internos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desenvolvimento e aprendizagem	
2ª Parte: a comparação de importância entre os objetivos estratégicos de cada perspetiva																			
A. Importância entre os objetivos estratégicos na Perspetiva Clientes																			
Objetivo estratégico	Níveis de prioridades																	Objetivo estratégico	
Assegurar a qualidade	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Cumprir o prazo de entrega	
Assegurar a qualidade	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Preço razoável	
Assegurar a qualidade	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bom relacionamento com clientes	
Cumprir o prazo de entrega	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Preço razoável	
Cumprir o prazo de entrega	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bom relacionamento com clientes	
Preço razoável	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bom relacionamento com clientes	
B. Importância entre os objetivos estratégicos na Perspetiva Financeira																			
Redução de custos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dar preço competitivos	
Redução de custos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Crescimento dos negócios	
Dar preço competitivos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Crescimento dos negócios	
C. Importância entre os objetivos estratégicos na Perspetiva Processos Internos																			
Diversificar produtos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Assegurar inovação nos processos	
Diversificar produtos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aumentar entregas nos prazos	
Diversificar produtos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Diminuir a duração do ciclo operacional	
Assegurar inovação nos processos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aumentar entregas nos prazos	
Assegurar inovação nos processos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Diminuir a duração do ciclo operacional	
Aumentar entrega nos prazos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Diminuir a duração do ciclo operacional	

D. Importância entre os objetivos estratégicos na Perspetiva Desenvolvimento e Aprendizagem																			
Modernização dos equipamentos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Reconhecimento da qualidade do produto	
Modernização dos equipamentos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Qualificação dos recursos humanos	
Modernização dos equipamentos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores	
Modernização dos equipamentos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desenvolvimento de novos produtos	
Reconhecimento da qualidade do produto	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Qualificação dos recursos humanos	
Reconhecimento da qualidade do produto	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores	
Reconhecimento da qualidade do produto	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desenvolvimento de novos produtos	
Qualificação dos recursos humanos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores	
Qualificação dos recursos humanos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desenvolvimento de novos produtos	
Aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desenvolvimento de novos produtos	
3ª Parte: a comparação de importância entre os indicadores de cada objetivo estratégico																			
1. Perspetiva Cliente: Comparação a importância dos Indicadores do Objetivo Estratégico: Assegurar a Qualidade																			
Indicador	Níveis de prioridades																	Indicador	
Número de reclamações	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Grau de satisfação dos clientes	
2. Perspetiva Financeira: Comparação a importância dos Indicadores do Objetivo Estratégico: Crescimento dos Negócio																			
Volume de vendas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	% de exportações face ao total de vendas	
3. Perspetiva Processos Internos: Comparação a importância dos Indicadores do Objetivo Estratégico: Reduzir o Impacto Ambiental dos Processos																			
Volume de agua contaminado reproduzida face o volume total	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Taxa reciclagem de casca do café para adubo	

4. Perspetiva Desenvolvimento e Aprendizagem:																		
a. Comparação a importância dos Indicadores de Objetivo Estratégico: Qualificação dos Recursos Humanos																		
% do orçamento anual da empresa alocando a atividade de formação dos trabalhadores	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	% de trabalhadores que recebem formação anualmente
b. Comparação a importância dos Indicadores do Objetivo Estratégico: Aumento da Motivação e Satisfação dos Trabalhadores																		
Número de certificados aos melhores trabalhadores	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Grau de satisfação dos trabalhadores
Número de certificados aos melhores trabalhadores																		Número de ideias de trabalhadores aproveitadas
Grau de satisfação dos trabalhadores																		Número de ideias de trabalhadores aproveitadas
c. Comparação a importância dos Indicadores do Objetivo Estratégico: Desenvolvimento de Novos Produtos																		
Número de novos produtos lançados por ano	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Número de ideias para novos produtos aproveitadas

ANEXO 3

RESULTADOS DO APURAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

1. Avaliação das prioridades relativas do nível perspectivas

Tabela 1. Respostas dadas aos de questionários de avaliação das prioridades relativas entre as perspectivas

Questionário 1				
Perspetiva	Financeira	Clientes	Processo Interno	Desenvolvimento e Aprendizagem
Financeira	1	0,2	0,333	0,333
Clientes	5	1	3	3
Processo Interno	3	0,333	1	1
Desenvolvimento e Aprendizagem	3	0,333	1	1
Questionário 2				
Financeira	1	1	2	2
Clientes	1	1	3	3
Processo Interno	0,5	0,333	1	1
Desenvolvimento e Aprendizagem	0,5	0,333	1	1
Questionário 3				
Financeira	1	0,333	0,25	0,5
Clientes	3	1	0,333	1
Processo Interno	4	3	1	2
Desenvolvimento e Aprendizagem	2	1	0,5	1
Questionário 4				
Financeira	1	2	5	2
Clientes	0,5	1	3	2

Processo Interno	0,2	0,333	1	0,25
Desenvolvimento e Aprendizagem	0,5	0,5	4	1
Questionário 5				
Financeira	1	0,2	1	0,5
Clientes	5	1	5	3
Processo Interno	1	0,2	1	0,5
Desenvolvimento e Aprendizagem	2	0,333	2	1

Fonte: Dados de questionário

2. Avaliação dos níveis de prioridade dos objetivos estratégicos

a. Níveis de prioridades entre os objetivos estratégicos da perspetiva financeira

Tabela 2. Respostas dadas aos questionários de avaliação relativa dos objetivos estratégicos da perspetiva financeira

Questionário 1			
Objetivo estratégico	Redução de custo	Dar preço competitivo	Crescimento de negócio
Redução de custo	1	5	5
Dar preço competitivo	0,2	1	1
Crescimento de negócio	0,2	1	1
Questionário 2			
Redução de custo	1	3	3
Dar preço competitivo	0,333	1	1
Crescimento de negócio	0,333	1	1
Questionário 3			
Redução de custo	1	3	1
Dar preço competitivo	0,333	1	0,333
Crescimento de negócio	1	3	1
Questionário 4			
Redução de custo	1	3	3

Dar preço competitivo	0,333	1	1
Crescimento de negócio	0,333	1	1
Questionário 5			
Redução de custo	1	5	3
Dar preço competitivo	0,2	1	0,5
Crescimento de negócio	0,333	2	1

Fonte: Dados de questionário

b. Níveis de prioridades entre os objetivos estratégicos de perspetiva de clientes

Tabela 3. Respostas dadas aos questionários de avaliação relativa dos objetivos estratégicos da perspectiva clientes

Questionário 1				
Objetivo Estratégico	Assegurar a qualidade	Cumprir o prazo de entrega	Preço razoável	Bom relacionamento com cliente
Assegurar a qualidade	1	5	3	7
Cumprir o prazo de entrega	0,2	1	0,5	2
Preço razoável	0,3333	2	1	2
Bom relacionamento com cliente	0,143	0,5	0,5	1
Questionário 2				
Assegurar a qualidade	1	3	3	5
Cumprir o prazo de entrega	0,333	1	1	3
Preço razoável	0,333	1	1	3
Bom relacionamento com cliente	0,2	0,333	0,333	1
Questionário 3				
Assegurar a qualidade	1	5	3	5
Cumprir o prazo de entrega	0,2	1	0,5	1
Preço razoável	0,333	2	1	2
Bom relacionamento com cliente	0,2	1	0,5	1

Questionário 4				
Assegurar a qualidade	1	9	9	1
Cumprir o prazo de entrega	0,111	1	1	0,143
Preço razoável	0,111	1	1	0,143
Bom relacionamento com cliente	1	7	7	1
Questionário 5				
Assegurar a qualidade	1	5	1	7
Cumprir o prazo de entrega	0,2	1	0,333	2
Preço razoável	1	3	1	3
Bom relacionamento com cliente	0,143	0,5	0,333	1

Fonte: Dados de questionário

c. Níveis de prioridades entre os objetivos estratégicos de perspetiva do processo interno

Tabela 4. Respostas dadas aos questionários de avaliação relativa dos objetivos estratégicos da perspectiva processo interno

Questionário 1				
Objetivo Estratégico	Diversificar os produtos	Assegurar a inovação nos processos	Reduzir o impacto ambiental dos processos	Diminuir a duração do ciclo operacional
Diversificar os produtos	1	3	0,333	3
Assegurar a inovação nos processos	0,333	1	0,333	1
Reduzir o impacto ambiental dos processos	3	3	1	5
Diminuir a duração do ciclo operacional	0,333	1	0,2	1
Questionário 2				
Diversificar os produtos	1	1	0,333	0,333
Assegurar a inovação nos processos	1	1	0,5	0,5
Reduzir o impacto ambiental dos processos	3	2	1	1

Diminuir a duração do ciclo operacional	3	2	1	1
Questionário 3				
Diversificar os produtos	1	0,333	0,2	0,333
Assegurar a inovação nos processos	3	1	0,5	1
Reduzir o impacto ambiental dos processos	5	2	1	1
Diminuir a duração do ciclo operacional	3	1	1	1
Questionário 4				
Diversificar os produtos	1	3	5	7
Assegurar a inovação nos processos	0,333	1	2	4
Reduzir o impacto ambiental dos processos	0,2	0,5	1	2
Diminuir a duração do ciclo operacional	0,143	0,25	0,5	1
Questionário 5				
Diversificar os produtos	1	5	3	3
Assegurar a inovação nos processos	0,2	1	0,5	0,5
Reduzir o impacto ambiental dos processos	0,333	2	1	1
Diminuir a duração do ciclo operacional	0,333	2	1	1

Fonte: Dados de questionário

d. Níveis de prioridades entre os objetivos estratégicos de perspetiva do desenvolvimento e aprendizagem

Tabela 5. Respostas dadas aos questionários de avaliação relativa dos objetivos estratégicos da perspetiva desenvolvimento e aprendizagem

Questionário 1					
Objetivo Estratégico	Modernização dos equipamentos	Reconhecimento da qualidade de produto	Qualificação dos recursos humanos	Aumento de motivação e satisfação dos colaboradores	Desenvolvimento de novos produtos
Modernização dos equipamentos	1	0,143	0,2	0,2	1
Reconhecimento da qualidade de produto	7	1	2	2	7
Qualificação dos recursos humanos	5	0,5	1	2	5
Aumento de motivação e satisfação dos colaboradores	5	0,5	0,5	1	5
Desenvolvimento de novos produtos	1	0,143	0,2	0,2	1
Questionário 2					
Modernização dos equipamentos	1	0,2	0,333	0,143	0,5
Reconhecimento da qualidade de produto	5	1	2	0,2	3
Qualificação dos recursos humanos	3	0,5	1	0,25	2
Aumento de motivação e satisfação dos colaboradores	7	5	4	1	5
Desenvolvimento de novos produtos	2	0,333	0,5	0,2	1
Questionário 3					
Modernização dos equipamentos	1	1	0,333	0,2	1
Reconhecimento da qualidade de produto	1	1	0,5	0,333	1
Qualificação dos recursos humanos	3	2	1	0,333	2

Aumento de motivação e satisfação dos colaboradores	5	3	3	1	3
Desenvolvimento de novos produtos	1	1	0,5	0,333	1
Questionário 4					
Modernização dos equipamentos	1	0,143	0,2	0,143	0,333
Reconhecimento da qualidade de produto	7	1	2	1	5
Qualificação dos recursos humanos	5	0,5	1	0,5	2
Aumento de motivação e satisfação dos colaboradores	7	1	2	1	5
Desenvolvimento de novos produtos	3	0,2	0,5	0,2	1
Questionário 5					
Modernização dos equipamentos	1	1	0,2	0,143	0,333
Reconhecimento da qualidade de produto	1	1	0,333	0,2	0,5
Qualificação dos recursos humanos	5	3	1	0,333	3
Aumento de motivação e satisfação dos colaboradores	7	5	3	1	3
Desenvolvimento de novos produtos	3	2	0,333	0,333	1

Fonte: Dados de questionário

3. Avaliação prioridades dos níveis de indicadores

a. Objetivo estratégico crescimento de negócio da perspetiva financeira

Tabela 6. Respostas dadas aos questionários de avaliação das prioridades relativas dos indicadores associados ao objetivo estratégico crescimento de negócio – perspetiva financeira

Questionário 1		
Indicador	Volume das vendas	% de exportações face ao total de vendas
Volume das vendas	1	5
% de exportações face ao total de vendas	0,2	1
Questionário 2		
Volume das vendas	1	3
% de exportações face ao total de vendas	0,333	1
Questionário 3		
Volume das vendas	1	1
% de exportações face ao total de vendas	1	1
Questionário 4		
Volume das vendas	1	2
% de exportações face ao total de vendas	0,5	1
Questionário 5		
Volume das vendas	1	0,333
% de exportações face ao total de vendas	3	1

Fonte: Dados de questionário

b. O objetivo estratégico assegurar a qualidade da perspectiva clientes

Tabela 7. Respostas dadas aos questionários de avaliação das prioridades relativas dos indicadores associados ao objetivo estratégico assegurar a qualidade – perspectiva clientes

Questionário 1		
Indicador	Número de reclamações	Grau de satisfação dos clientes
Número de reclamações	1	0,143
Grau de satisfação dos clientes	7	1
Questionário 2		
Número de reclamações	1	0,333
Grau de satisfação dos clientes	3	1
Questionário 3		
Número de reclamações	1	0,333
Grau de satisfação dos clientes	3	1
Questionário 4		
Número de reclamações	1	0,111
Grau de satisfação dos clientes	9	1
Questionário 5		
Número de reclamações	1	0,2
Grau de satisfação dos clientes	5	1

Fonte: Dados de questionário

c. O objetivo estratégico reduzir o impacto ambiental do processo de perspetiva do processo interno

Tabela 8. Respostas dadas aos questionários de avaliação das prioridades relativas dos indicadores associados ao objetivo estratégico reduzir o impacto ambiental do processo – perspetiva processo interno

Questionário 1		
Indicador	Volume de água contaminado reproduzida face o volume total	Taxa de reciclagem de casca do café para adubo
Volume de água contaminado reproduzida face o volume total	1	1
Taxa de reciclagem de casca do café para adubo	1	1
Questionário 2		
Volume de água contaminada reproduzida face ao volume total	1	0,333
Taxa de reciclagem de casca do café para adubo	3	1
Questionário 3		
Volume de água contaminada reproduzida face ao volume total	1	0,333
Taxa de reciclagem de casca do café para adubo	3	1
Questionário 4		
Volume de água contaminada reproduzida face ao volume total	1	1
Taxa de reciclagem de casca do café para adubo	1	1
Questionário 5		
Volume de água contaminada reproduzida face ao volume total	1	1
Taxa de reciclagem de casca do café para adubo	1	1

Fonte: Dados de questionário

d. Os objetivos estratégicos da perspetiva do desenvolvimento e aprendizagem

i. Objetivo estratégico qualificação de recursos humanos

Tabela 9. Respostas dadas aos questionários de avaliação das prioridades relativas dos indicadores associados ao objetivo estratégico qualificação de recursos humanos – perspetiva desenvolvimento e aprendizagem

Questionário 1		
Indicador	% do orçamento anual da empresa alocado a atividades de formação dos colaboradores	% de colaboradores que recebem formação anualmente
% do orçamento anual da empresa alocado a atividades de formação dos colaboradores	1	3
% de colaboradores que recebem formação anualmente	0,333	1
Questionário 2		
% do orçamento anual da empresa alocado a atividades de formação dos colaboradores	1	3
% de colaboradores que recebem formação anualmente	0,333	1
Questionário 3		
% do orçamento anual da empresa alocado a atividades de formação dos colaboradores	1	3
% de colaboradores que recebem formação anualmente	0,333	1
Questionário 4		
% do orçamento anual da empresa alocado a atividades de formação dos colaboradores	1	7
% de colaboradores que recebem formação anualmente	0,143	1
Questionário 5		
% do orçamento anual da empresa alocado a atividades de formação dos colaboradores	1	3
% de colaboradores que recebem formação anualmente	0,333	1

Fonte: Dados de questionário

ii. O objetivo estratégico aumento de motivação e satisfação dos colaboradores

Tabela 10. Respostas dadas aos questionários de avaliação das prioridades relativas dos indicadores associados ao objetivo estratégico aumento da motivação e satisfação dos colaboradores – perspectiva desenvolvimento e aprendizagem

Questionário 1			
Indicador	Número de certificados aos melhores colaboradores	Grau de satisfação dos colaboradores	Número de ideias de colaboradores aproveitadas
Número de certificados aos melhores colaboradores	1	3	0,2
Grau de satisfação dos colaboradores	0,333	1	0,143
Número de ideias de colaboradores aproveitadas	5	7	1
Questionário 2			
Número de certificados aos melhores colaboradores	1	0,333	0,333
Grau de satisfação dos colaboradores	3	1	1
Número de ideias de colaboradores aproveitadas	3	1	1
Questionário 3			
Número de certificados aos melhores colaboradores	1	0,333	0,2
Grau de satisfação dos colaboradores	3	1	0,5
Número de ideias de colaboradores aproveitadas	5	2	1
Questionário 4			
Número de certificados aos melhores colaboradores	1	0,2	3
Grau de satisfação dos colaboradores	5	1	7
Número de ideias de colaboradores aproveitadas	0,333	0,143	1
Questionário 5			
Número de certificados aos melhores colaboradores	1	0,2	3
Grau de satisfação dos colaboradores	5	1	7
Número de ideias de colaboradores aproveitadas	0,333	0,143	1

Fonte: Dados de questionário

iii. O objetivo estratégico desenvolvimento de novos produtos

Tabela 11. Respostas dadas aos questionários de avaliação das prioridades relativas dos indicadores associados ao objetivo estratégico desenvolvimento de novos produtos – perspectiva desenvolvimento e aprendizagem

Questionário 1		
Indicador	Número de novos produtos lançados por ano	Número de ideias para novos produtos aproveitadas
Número de novos produtos lançados por ano	1	0,333
Número de ideias para novos produtos aproveitadas	3	1
Questionário 2		
Número de novos produtos lançados por ano	1	0,2
Número de ideias para novos produtos aproveitadas	5	1
Questionário 3		
Número de novos produtos lançados por ano	1	0,111
Número de ideias para novos produtos aproveitadas	9	1
Questionário 4		
Número de novos produtos lançados por ano	1	0,143
Número de ideias para novos produtos aproveitadas	7	1
Questionário 5		
Número de novos produtos lançados por ano	1	0,2
Número de ideias para novos produtos aproveitadas	5	1

Fonte: Dados de questionário

ANEXO 4

CALCULAÇÃO DE MÉDIA GEOMÉTRICA

1. Média geométrica da comparação de importância entre as quatro perspectivas

QUESTIONÁRIO	FIN/CLI	FIN/PI	FIN/DA	CLI/PI	CLI/DA	PI/DA
1	0,2	0,333333	0,333333	3	3	1
2	1	2	2	3	3	1
3	0,333333	0,25	0,5	0,333333	1	2
4	2	5	2	3	2	0,25
5	0,2	1	0,5	5	3	0,5
MÉDIA GEOMÉTRICA	0,484388	0,964193	0,802742	2,141127	2,220643	0,757858

2. Media geométrica da comparação de importância entre os objetivos estratégicos de cada perspectiva

a. Perspetiva financeira

QUESTIONÁRIO	Redução de custo/promover custo competitivos	Redução de custo/crescimento de negócio	Promover custo competitivo/Crescimento de negócio
1	5	5	1
2	3	3	1
3	3	1	0,333333
4	3	3	1
5	5	3	0,5
MÉDIA GEOMÉTRICA	3,68011	2,667269	0,698827

b. Perspetiva cliente

QUESTIONÁRIO	Assegurar a qualidade/Cumprir prazo de entrega	Assegurar a qualidade/Preço razoável	Assegurar a qualidade/Bom relacionamento com clientes	Cumprir o prazo de entrega/Preço razoável	Cumprir o prazo de entrega/Bom relacionamento com cliente	Preço razoável/Bom relacionamento com cliente
1	5	3	7	0,5	2	2
2	3	3	5	1	3	3
3	5	3	5	0,5	1	2
4	9	9	1	1	0,142857	0,142857
5	5	1	7	0,33333	2	3
MÉDIA GEOMÉTRICA	5,077556	3	4,14598	0,608364	1,113824	1,387525

c. Perspetiva processo interno

QUESTIONÁRIO	Diversificação do produto/Assegurar a inovação nos processos	Diversificação do produto/Aumentar nos prazos	Diversificação do produto/Diminuir o ciclo operacional	Assegurar a inovação nos processos / Aumentar nos prazos	Assegurar a inovação nos processos / Diminuir o ciclo operacional	Aumentar nos prazos / Diminuir o ciclo operacional
1	3	0,333333	3	0,333333	1	5
2	1	0,333333	0,333333	0,5	0,5	1
3	0,333333	0,2	0,333333	0,5	1	1
4	3	5	7	2	4	2
5	5	3	3	0,5	0,5	1
MÉDIA GEOMÉTRICA	1,718772	0,802742	1,475773	0,60836	1	1,584893

d. Perspetiva desenvolvimento e aprendizagem

QUESTIONÁRIO	ME/RQP	ME/QRH	ME/AMST	ME/DNP	RQP/QRH	RQP/AMST	RQP/DNP	QRH/AMST	QRH/DNP	AMST/DNP
1	0,142857	0,2	0,2	1	2	2	7	2	5	5
2	0,2	0,333333	0,142857	0,5	2	0,2	3	0,25	2	5
3	1	0,333333	0,2	1	0,5	0,333333	1	0,333333	2	3
4	0,142857	0,2	0,142857	0,333333	2	1	5	0,5	2	5
5	1	0,2	0,142857	0,333333	0,333333	0,2	0,5	0,333333	3	3
GEOMETRIC MEAN	0,332787	0,245341	0,163438	0,560978	1,059224	0,4843884	2,208167	0,4883593	2,605171	4,07596555

Legenda:

ME: Modernização dos equipamentos

RQP: Reconhecimento da qualidade do produto

QRH: Qualificação dos recursos humanos

AMST: Aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores

DNP: Desenvolvimento de novos produtos

3. **Média geométrica** da comparação de importância entre **os indicadores** de cada objetivo estratégico

a) Perspetiva financeira - **objetivo estratégico crescimento de negocio**

QUESTIONÁRIO	Volume das vendas/% de exportações face ao total de vendas
1	5
2	3
3	1
4	2
5	0,333333
MEDIA GEOMÉTRICA	1,584893

b) Perspetiva cliente - **objetivo estratégico assegurar a qualidade**

QUESTIONÁRIO	Numero de reclamações/Grau de satisfação dos clientes
1	0,142857
2	0,333333
3	0,333333
4	0,111111
5	0,2
MEDIA GEOMÉTRICA	0,203934

c) Perspetiva processo interno - **objetivo estratégico reduzir o impacto ambiental dos processos**

QUESTIONÁRIO	Volume de agua contaminado reproduzida face o volume total / Taxa reciclagem de casca do café para adubo
1	1
2	0,333333
3	0,333333
4	1
5	1
MEDIA GEOMÉTRICA	0,644394

d) Perspetiva desenvolvimento e aprendizagem:

✓ **Objetivo estratégico qualificação dos recursos humanos**

QUESTIONÁRIO	% do orçamento anual da empresa alocando a atividade de formação dos trabalhadores /% de trabalhadores que recebem formação anualmente
1	3
2	3
3	3
4	7
5	3
MEDIA GEOMÉTRICA	3,553993

✓ **Objetivo estratégico aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores**

QUESTIONÁRIO	Número de certificados aos melhores trabalhadores / Grau de satisfação dos trabalhadores	Número de certificados aos melhores trabalhadores / Número de ideias de trabalhadores aproveitadas	Grau de satisfação dos trabalhadores / Número de ideias de trabalhadores aproveitadas
1	3	0,2	0,142857
2	0,333333	0,333333333	1
3	0,333333	0,2	0,5
4	0,2	3	7
5	0,2	3	7
MEDIA GEOMÉTRICA	0,421685	0,65438939	1,284735

✓ **Objetivo estratégico desenvolvimento de novos produtos**

QUESTIONÁRIO	Número de novos produtos lançados por ano / Número de ideias para novos produtos aproveitadas
1	0,333333
2	0,2
3	0,111111
4	0,142857
5	0,2
MEDIA GEOMÉTRICA	0,184128